 Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña - Colombia Virreinato Misionero	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	08-07-2021	B
Dependencia		Aprobado	Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA		SUBDIRECTOR ACADEMICO	1(74)	

## RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

<b>AUTORES</b>	Yohan Jorge García Cárdenas Jesús David Cervantes Ramos		
<b>FACULTAD</b>	Ciencias Administrativas y Económicas		
<b>PLAN DE ESTUDIOS</b>	Administración de Empresas		
<b>DIRECTOR</b>	Fray Alonso Salcedo Villegas		
<b>TÍTULO DE LA TESIS</b>	Propuesta de un modelo de gestión para el área de talento humano en la Alcaldía Municipal de Abrego		
<b>TITULO EN INGLES</b>	Proposal of a management model for the area of human talent in the Municipality of Abrego		
<b>RESUMEN (70 palabras)</b>			
<p>En toda empresa sin importar su tamaño al recurso humano se le debe dar una especial importancia, con el objetivo de responder de forma positiva a las habilidades para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y metas propuestas, con lo que se obtiene la satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente laboral agradable para todos los funcionarios de la Alcaldía.</p>			
<b>RESUMEN EN INGLES</b>			
<p>In every company, regardless of its size, human resources must be given special importance, with the aim of responding positively to the skills to respond favorably and willingly to the performance objectives and proposed goals, with which the satisfaction, both for fulfilling the work and for being in a pleasant work environment for all the officials of the Mayor's Office.</p>			
<b>PALABRAS CLAVES</b>	Alcaldía, funcionarios, habilidades, clima organizacional, compañerismo		
<b>PALABRAS CLAVES EN INGLES</b>	Mayor's office, officials, skills, organizational climate, camaraderie		
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
PÁGINAS: 74	PLANOS: 0	ILUSTRACIONES: 0	CD-ROM: 1



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

**Propuesta de un modelo de gestión para el área de talento humano en la Alcaldía  
Municipal de Abrego**

**Yohan Jorge García Cárdenas**

**Jesús David Cervantes Ramos**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Francisco de Paula**

**Santander Ocaña**

**Administración de Empresas**

**Mag Fray Alonso Salcedo Villegas**

**27 Octubre de 2022**

## **Agradecimientos**

Los autores del trabajo de grado Yohan Jorge García Cárdenas y Jesús David Cervantes Ramos, dan los más sinceros agradecimientos al director Mag Fray Alonso Salcedo Villegas, quien con su paciencia y guía contribuyó a la culminación del mismo.

De igual forma a todos los administrativo y docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, quienes tuvieron la misión de formarnos como profesionales en Administración de Empresas.

## Índice

<b>Capítulo 1. Propuesta de un modelo de gestión para el área de talento humano en la alcaldía municipal de Abrego</b>	<b>12</b>
1.1 Planteamiento del problema	12
1.2 Formulación del problema	14
1.3 Objetivos	14
1.3.1 General	14
1.3.2 Específicos	15
1.4 Justificación	15
1.5 Delimitaciones	16
1.5.1 Conceptual	16
1.5.2 Operativa	17
1.5.3 Temporal	18
1.5.4 Geográfica	18
<b>Capítulo 2. Marco referencial</b>	<b>19</b>
2.1 Marco histórico	19
2.1.1 Antecedentes del Recurso Humano a nivel internacional	19
2.1.2 Antecedentes del Recurso Humano a nivel nacional	20
2.1.3 Antecedentes del Recurso Humano a nivel local	22
2.2 Marco contextual	22
2.3 Marco conceptual	24
2.4 Marco teórico	26
2.5 Marco Legal	28
<b>Capítulo 3. Diseño metodológico</b>	<b>30</b>
3.1 Tipo de Investigación	30
3.2 Población y muestra	30
3.2.1 Población	30
3.2.2 Muestra	30
3.3 Diseño de instrumentos de recolección de la información y técnicas de análisis de datos	31
3.4 Análisis de información	31
3.5 Cronograma de actividades	31
<b>Capítulo 4. Presentación de resultados</b>	<b>33</b>
4.1 Diagnóstico identificando los síntomas y causas a nivel interno que evidencien las falencias administrativas y de los procesos de talento humano en la alcaldía de Abrego, Norte de Santander	33
4.2 Elementos legales, técnicos y administrativos que requiere un modelo de gestión estratégica del talento humano para optimizar la creación de valor público en la Administración Municipal de Abrego	54
4.3 Propuesta de gestión estratégica de recursos humanos en concordancia con los estándares de desempeño Institucional del Modelo Integrado de Planeación y Gestión	

	5
(MIPG)	58
<b>Capítulo 5. Conclusiones</b>	<b>65</b>
<b>Capítulo 6. Recomendaciones</b>	<b>66</b>
<b>Referencia</b>	<b>67</b>
<b>Apéndice</b>	<b>70</b>

**Lista de tablas**

Tabla 1 Cronograma de actividades	34
Tabla 2 Provisión de recursos humanos	34
Tabla 3 Organización de recursos humanos	38
Tabla 4 Retención de recursos humanos	41
Tabla 5 Desarrollo de recursos humanos	44
Tabla 6 Evaluación de recursos humanos	48

## Lista de figuras

Figura 1 Provisión de recursos humanos	35
Figura 2 Organización de recursos humanos	39
Figura 3 Retención de recursos humanos	42
Figura 4 Desarrollo de recursos humanos	45
Figura 5 Evaluación de recursos humanos	49
Figura 6 Organigrama	61

## **Lista de apéndices**

Apéndice A. Encuesta a los funcionarios de cada una de las dependencias	71
Apéndice B. Entrevista a los jefes de cada una de las dependencias	73



## Resumen

En la presente investigación se muestra la importancia de la gestión de talento humano para contar con un recurso estratégico encaminado a fortalecer las áreas de la Alcaldía Municipal de Abrego, Norte de Santander, ya que toda organización pública o privada debe influir de forma positiva en los funcionarios, contribuyendo a mejorar la capacidad, habilidades y destrezas en su puesto de trabajo.

En por esto que en toda empresa al recurso humano se le debe dar una especial importancia, con el objetivo de responder de forma positiva a las habilidades para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y metas propuestas, con lo que se obtiene la satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente laboral agradable para todos los funcionarios.

Por último, cabe mencionar que es necesario no perder el horizonte en todo proceso de gestión humana, ya que en esta área es donde se adquiere mayor significación, en el comportamiento de un individuo en una organización estando en gran medida determinado por las percepciones que tenga sobre las políticas de la entidad pública.

## **Introducción**

Hoy en día las empresas se encuentran en un mundo globalizado y cada vez más competitivo, exigencia cambios en las políticas de gestión del talento humano que estén acorde con las nuevas exigencias para mantener la capacidad competitiva en condiciones de eficiencia y eficacia.

Teniendo en cuenta lo anterior se debe decir que en la presente investigación se encuentra la necesidad que posee la Alcaldía de Abrego, Norte de Santander, de contar con una propuesta de un modelo de gestión para el área de talento humano que ayude a mejorar el servicio ofrecido a la comunidad que a diario lo solicita, como también contribuir a la definición de procesos claros y políticas de administración del talento humano que impacten de manera positiva en el desempeño de los funcionarios y el clima laboral.

De igual forma, se encuentra expuestos los antecedentes del recurso humanos a nivel internacional, nacional y local, conceptos, contexto, teorías y normas jurídicas relacionadas con el tema de investigación, como también el tipo de investigación utilizada el cual permitió realizar una descripción de los resultados obtenidos, la población, técnicas y formas que se utilizaron para el análisis de la información.

Por último, se presentan los resultados donde se muestra el desarrollo del diagnóstico para identificar los síntomas y causas a nivel interno que evidencien las falencias administrativas y de los procesos de talento humano, los elementos legales, técnicos y administrativos que

requiere un modelo de gestión estratégica y la generación de una propuesta de gestión estratégica de recursos humanos en concordancia con los estándares de desempeño Institucional del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), lo que llevo a conclusiones y recomendaciones realizadas a la Alcaldía de Abrego.

## **Capítulo 1. Propuesta de un modelo de gestión para el área de talento humano en la alcaldía municipal de Abrego**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Las alcaldías municipales tienen la obligación de presentar informes semestrales sobre la gestión relacionada con el talento humano, mostrando el cumplimiento de las funciones públicas inherentes a cada cargo, lo cuales se debe evaluar en su total cumplimiento y esto se realiza a través de las quejas y reclamos sobre el servicio y atención recibidos que la comunidad hacer respecto a los funcionarios de cada una de las dependencias (Martínez, 2017).

De otra parte en toda entidad se le debe dar un especial valor a talento humano, siendo este fundamental para el crecimiento institucional, no se puede desconocer que toda organización está compuesta por el activo más importante que son los colaboradores, personas que poseen fortalezas, debilidades, circunstancias, estados emocionales, ambiciones, objetivos, problemas, etc, que se deben saber sortear para brindar un servicio con calidad a la comunidad (Amaya, 2018).

Por lo anterior García (2016), afirma que resulta fundamental no perder de vista que todo proceso de toma de decisiones resulta complejo, pero en el área de la Gestión de los Recursos Humanos esta adquiere mayor significación, ya que el comportamiento de un individuo en una organización está en gran medida determinado por las percepciones que tenga sobre las políticas (García I. , 2016).

Teniendo en cuenta todo lo anterior y en diálogos sostenidos con funcionarios de la Administración Municipal de Abrego, el secretario de gobierno, Edwin Enrique Torrado desde su perspectiva como administrativo manifiesta que la contratación se hace por orden de prestación de servicios, apoyo y los secretarios de despacho los cuales son elegidos por el Alcalde de turno, de otra parte el anuncio de las vacantes se hace mediante concurso de méritos para cargos auxiliares administrativos, servicios generales y técnico operativo.

Por otra parte, el citado funcionario afirma que la Administración Municipal de Abrego debe enfocarse en mejorar sus patrones de trabajo, examinando que existen factores específicos que inciden en la apreciación y son desconocidos por los colaboradores siendo un factor que lleva a los mismos a la desmotivación, sintiendo una desvaloración de su actividad diaria lo que lleva a afectar la calidad del desempeño, por lo que se evidencia la necesidad de proponer un modelo de gestión para el área de talento humano (Torrado, 2021).

Así mismo, desde la perspectiva de los empleados una funcionaria, la señora Amanda Ortiz manifiesta que no se ha tenido capacitación en cuanto a talento humano, tan solo se ha recibido relacionadas con salud y seguridad laboral, de igual forma afirma que en su proceso de contratación se hizo de acuerdo a los reglamentos de la Alcaldía solicitando una serie de documentos que son necesarios para el proceso.

De otra parte, desde la perspectiva del usuario, se debe decir que se afirma que las áreas de trabajo se encuentran organizadas adecuadamente, siendo bien atendidos por los funcionarios y solucionando las necesidades que exponen a diario en las diferentes dependencias.

Finalmente, los responsables de la investigación mediante observación directa logran percibir que la dependencia está bien organizada, aunque se evidencia la necesidad de contar con un modelo de gestión para el área de talento humano en la alcaldía municipal de Abrego, que les ayuda a mejorar aún más el servicio ofrecido a la comunidad.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto anteriormente, se observa la necesidad de presentar un modelo para la gestión del talento humano en la alcaldía municipal de Abrego para lograr mayor satisfacción del usuario, mejorar la productividad de esta función dentro de la estructura laboral del municipio, para contar con el mejor personal, procesos claramente definidos y políticas de administración del talento humano que impacten de manera positiva en el desempeño de los funcionarios y el clima laboral.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Es necesario un modelo de gestión del talento humano para la Alcaldía municipal de Abrego Norte de Santander?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 General**

Proponer un modelo de gestión para el área de talento humano en la alcaldía municipal de Abrego.

### **1.3.2 Específicos**

Realizar un diagnóstico identificando los síntomas y causas a nivel interno que evidencien las falencias administrativas y de los procesos de talento humano en la alcaldía de Abrego, Norte de Santander.

Determinar los elementos legales, técnicos y administrativos que requiere un modelo de gestión estratégica del talento humano para optimizar la creación de valor público en la Administración Municipal de Ábrego.

Generar una propuesta de gestión estratégica de recursos humanos en concordancia con los estándares de desempeño Institucional del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

### **1.4 Justificación**

“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las entidades públicas, por lo que se denomina contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes” (Chiavenato, 2018).

Por lo anterior es que en la actualidad se le da mucha importancia al área de talento humano ya que se ha convertido en una de las más importantes dentro de la organización, para

vincular personal con capacidad, conocimientos, experiencia, valores que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la organización en forma eficiente y eficaz.

En las entidades se evidencia una forma de administración del Talento humano con prácticas obsoletas, falta de capacitación respecto a la administración del talento humano que tienen a cargo, así como la infracción de la normatividad estipulada dentro del Código sustantivo de trabajo (Noguera, 2016).

Por todo lo anterior se debe decir que la propuesta de un modelo de gestión para el área de talento humano en la alcaldía municipal de Abrego, es indispensable ya que permitirá aumentar en los funcionarios el sentido de pertenencia y trabajo en equipo siendo esencial para el funcionamiento, desarrollo y crecimiento de la organización.

La presente investigación es una gran oportunidad para los investigadores, ya que se tiene la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en la formación profesional recibida en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, de otra parte, se puede mejorar el servicio para los usuarios con personal capacitado, evidenciando la importancia de la facultad de Administración de Empresas para impactar las organizaciones de la región y mejorar su desempeño en bien de la comunidad donde se desarrollan.

## **1.5 Delimitaciones**

### **1.5.1 Conceptual**



Para la investigación fue pertinente contemplar conceptos como:

Alcandía, función pública, talento humano, funcionarios, organización, recursos humanos, entre otros. Enfocarse en los subsistemas de la gestión del talento humano, (reclutamiento, selección y contratación), aplicación (descripción y análisis de cargos, evaluación de desempeño) mantenimiento (compensación, plan de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo) desarrollo (entrenamiento y desarrollo del personal, desarrollo organizacional) y control (bases de datos y sistemas de información, auditoría del talento humano).

### **1.5.2 Operativa**

Con esta investigación se buscó brindar a la Alcaldía del municipio de Abrego una propuesta para el cumplir de los requisitos exigidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), para lo cual se realizará encuestas y entrevistas a los funcionarios, utilizando como herramienta de investigación documentos y expedientes que permitan recolectar información llevando al analizar y generación de un informe de resultados y dar a conocer los beneficios que se obtiene en la entidad pública.

De otra parte, la aplicación del instrumento permitió el desarrollo de los objetivos específicos de forma óptima para lo cual se estableció un cuestionario con preguntas de respuesta cerrada el cual fue aplicado a la población objeto de estudio, como también revisión documental y entrevista formal con los interesados con el objetivo de ser analizada la información.

### **1.5.3 Temporal**

Se planeó terminar la investigación en ocho semanas tal como fue establecido en el cronograma de actividades.

### **1.5.4 Geográfica**

La población escogida fueron los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Abrego Norte de Santander.

De otra parte, se debe decir que la Alcaldía del Municipio de Abrego Norte de Santander, está ubicada en el palacio municipal en la Calle 14 con Carrera 5<sup>a</sup> - Esquina Parque Principal, donde la gran mayoría de su población posee comportamientos propios de la cultura campesina gente trabajadora y comprometida con el campo con un gran sentido de colaboración hacia a las demás personas, pues estos aspectos del comportamiento cultural de los habitantes de este municipio pueden influir positivamente en la implementación de una propuesta para el cumplimiento de los requisitos exigidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

## Capítulo 2. Marco referencial

### 2.1 Marco histórico

#### 2.1.1 *Antecedentes del Recurso Humano a nivel internacional*

En Sudamérica se encuentra los primeros antecedentes de la implantación del área del talento en las instituciones del sector público, siendo un modelo para el país de Ecuador el cual reconoce que es de vital importancia para las sociedades y en general para el desarrollo económico de una sociedad, es necesario invertir en la preparación de los colaboradores para la vida laboral (Cadena, 2016).

De otra parte, la misión del talento humano, antes de direccionarlo debe tener la noción de lo que es la revolución industrial, por lo que siempre se ha dicho que es un tema novísimo, pero como definición teórica y es a partir de 1927 cuando Elton Mayo introduce el término Recurso Humano citado por (Prieto, 2018).

De otra parte en el Código de Hammurabi se evidencia las reglas que se deben llevar en la toma de decisiones y ejecución administrativas, los cuales al inicio solo brindaban relatos sobre la igualdad y la motivación (Berbell, 2018).

En cuanto a los modelos de gestión en talento humano se debe decir que es obligatorio reflexionar los aportes de Aguilar, Aguirre, Morantes, & Espinoza 2002, quienes marcan que el diseño de modelos de gestión empresarial tiene su justificación histórica en la administración y la gerencia principios del siglo XX con las contribuciones de Frederick W. Taylor, sobre los

procedimientos para optimizar la eficiencia y productividad (Huertas, 2020).

En virtud del avance tecnológico y los cambios globales, la gestión de las organizaciones se ha hecho compleja por el surgimiento de novedosas manifestaciones, perspectivas, referentes teóricos y conceptuales (Perdomo, 2018).

Aguilar, et al. (2002), citando a los siguientes autores: Díaz, et al. (1997); Dezerega (1995); y Levy (1989), sostienen que la gestión es la primordial dimensión empresarial, en ella debe identificarse la necesidad constante de comprender e interpretar el entorno, proyectando los cambios en él, y a través de un modelo de gestión estratégico responder a sus exigencias (Sánchez, 2012).

### ***2.1.2 Antecedentes del Recurso Humano a nivel nacional***

Relacionado con el área de talento humano a nivel nacional se encuentra que, en la alcaldía municipal de Pasto, se ha implementado un plan estratégico gestión del talento humano con el fin de fijar y promover los programas orientados al desarrollo de la gestión humana, el mejoramiento continuo y la calidad de vida de los funcionarios en el marco de la normatividad vigente (Subsecretaría de talento humano, 2020)

De otra parte, se muestra la evolución del talento humano en Colombia de la siguiente forma:

Según Álvarez (2018), esta primera etapa 1870-1900. se ve afectada principalmente por la Revolución Industrial y la tendencia al individualismo en la sociedad, donde se comenzó a

dar un valor extra al trabajo realizado y se generó un movimiento llamado mejoramiento industrial.

Segunda etapa: 1901-1930, se caracterizó por los diferentes eventos que se dieron a nivel mundial como la primera guerra mundial, el impacto generado por la revolución bolchevique y la crisis económica de 1929 (Alvarez, 2018).

Tercera etapa: 1931-1960. Posterior a la crisis de 1929 la libertad de mercado no garantiza unas buenas condiciones para el desarrollo de la economía.

Cuarta etapa: 1961-1990. Está marcada por el avance tecnológico y por la globalización, donde el principal objetivo era buscar unos resultados satisfactorios.

Quinta etapa: 1991, las condiciones de la globalización han avanzado de manera significativa donde la competencia a nivel mundial es la tendencia (Alvarez, 2018).

La literatura especializada sobre gestión humana ha señalado importantes cambios en su concepción y en los roles que desempeña para aportar valor en la construcción de ventajas competitivas sostenibles a través de la gente y como respaldo para lograr los objetivos organizacionales (Calderón, 2018).

### ***2.1.3 Antecedentes del Recurso Humano a nivel local***

Según la investigación se evidencio que, el municipio del Carmen, Norte de Santander, adopto un Plan de Administración del Talento Humano, orientado a optimizar los procesos de selección, permanencia y retiro del personal, así como la potencialización de sus capacidades y competencias, y contribuir a su desarrollo integral, logrando un buen clima laboral y eficiencia en los resultados de la entidad (Alcaldía de el Carmen., 2021).

Por otra parte, en la alcaldía de Ocaña se posee la gestión de recurso humano donde no solo ven aspectos como reclutamiento, contratación, pago de nómina, imposición de sanciones y despidos, sino que también se enfocan a la rentabilidad, productividad y capital monetario como pilares fundamentales para una organización.

Por último, se debe mencionar que, en el municipio de Abrego, Norte de Santander, aunque se cuenta con un área de talento humano, hasta el momento no han implementado estrategias relacionadas con la gestión humana que permita desarrollar sus actividades de manera eficiente, evitando un adecuado reclutamiento del equipo de trabajo y logro de los objetivos de forma eficiente, sin embargo existen instituciones cercanas que emplean este ejercicio, brindándole una visión más amplia de sus funciones y procedimientos a realizar.

## **2.2 Marco contextual**

La economía del municipio de Abrego Norte de Santander se basa principalmente

en la agricultura como fuente fundamental de sustento, contando con una población que se caracteriza por ser netamente agrícola y comprometida con el campo. Así mismo beneficiándose con la distribución de susproductos en los diferentes departamentos de Norte de Santander, Santander, el Cesar y la Guajira donde sus campesinos pueden venderlos directamente.

Ábrego no cuenta con industrias, sin embargo, otra fuente de economía es el comercio, ya que hoy en día tiene 900 establecimientos comerciales tales como peluquerías, panaderías, bares, cafeterías, tiendas y almacenes de ropa y calzado, entre otras actividades económicas; de los cuales aportan un 80% en el Impuesto de Industria y Comercio Dinero que es utilizado para el bienestar del municipio en infraestructura, salud y educación y en eventos culturales como los son sus ferias y fiestas que se celebran del 4 al 8 de diciembre en Honor a Santa Bárbara patrona del pueblo, en donde se organiza bailes populares, pólvora, reinado municipal de belleza, presentación de carrozas y disfraces entre otras actividades que son organizadas por la administración municipal de Abrego Norte de Santander y sus colaboradores para el gozo de niños, jóvenes y adultos (Lorduy, 2020).

Por otra parte la alcaldía de Abrego ubicada en el palacio municipal en la Calle 14 con Carrera 5ª - Esquina Parque Principal y fundada el 4 de junio de 1975 es la institución que generamayor empleo, Pues dentro de su planta cuenta con 39 funcionario todos estos del municipio orientados a Solucionar las necesidades insatisfechas de salud, educación, saneamiento ambiental, agua potable, servicios públicos domiciliarios, vivienda, recreación y deporte, y un énfasis especial en la niñez, la mujer, la tercera edad y los sectores discapacitados y Promover el mejoramiento económico y social de los habitantes del respectivo municipio (Alcaldía municipal de Abrego, 2020).

### 2.3 Marco conceptual

Una alcaldía es una entidad que tiene la función de administrar los recursos de cada municipio (Alcaldía San Juan Nepomuceno, 2020).

Según el Departamento Administrativo de la Función Pública (2020), se define como la entidad que contribuye al bienestar de los colombianos.

Cabe subrayar que en las últimas dos décadas tuvo lugar la evolución del concepto “recursos humanos” es un conjunto de procesos diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización (Revista semana, 2019).

Una organización es un sistema que está compuesto por otros subsistemas vinculados que desempeñan funciones concretas (García, 2017).

El gestor de talento humano debe tener la capacidad de identificar los momentos organizacionales para el diseño, implementación o adaptación del modelo de gestión de talento humano en base a los requerimientos organizacionales; nunca hay que perder la perspectiva de que todo modelo de gestión por procesos nace y termina con el cliente (Sáenz, 2019).

El Modelo de Gestión de Talento Humano es la manera en que la unidad administrativa encargada del personal interactúa con sus partes interesadas (Sáenz, 2019).

Las áreas encargadas de gestionar el talento humano dentro de las organizaciones deben



generar y contribuir con la generación de ventajas competitivas organizacionales que la diferencien del resto de competidores del sector a la que pertenece (Sáenz, 2019).

Por último, se debe decir que el recurso humano (RRHH) es el departamento o área de una empresa encargada de realizar la gestión de todo lo que tenga que ver con las personas que conforman la planilla laboral, es decir el capital humano (Runa, 2020).

En cuanto a la gestión de talento humano se debe decir que es la primera etapa del proceso de reclutamiento se da cuando surge la vacante en la organización, de otra parte, la selección es el proceso de escoger al candidato adecuado para un puesto de trabajo y la contratación, es la última y decisiva que comprende el cálculo de las necesidades de personal, la preparación de un modelo de trabajo, la selección de profesionales y la conformación de una reserva de talento humano para las futuras vacantes.

De otra parte, el análisis de cargos se realiza al establecer todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera óptima. De igual forma, se debe decir que el éxito de toda actividad está en el control de las mismas y estas evaluaciones ayudan a conocer el nivel de compromiso, actitudes y rendimiento real que se tiene con la organización.

Por todo lo anterior el recurso humano debe contar con un excelente plan de beneficios sociales y seguridad en el trabajo, ya que la empresa logra un reclutamiento más efectivo, mejoramiento de la moral y la lealtad, baja rotación y ausentismo, buenas relaciones públicas y

reducir la posibilidad de intervención gubernamental de acuerdo a la Ley de Contrato de Trabajo en su artículo 103.

## **2.4 Marco teórico**

Según Lewin, las circunstancias o condiciones en cualquier parte del campo se ven influidos y dependen todas las otras partes del campo.

De acuerdo con esta teoría, el comportamiento humano depende de dos factores: El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los eventos presentes en determinadas situaciones. Eventos que están en su ambiente.

Este campo dinámico ocasiona el denominado campo psicológico de cada persona: patrón organizado de las percepciones de un individuo, que adapta su manera de ver y percibir las cosas al ambiente que lo rodea (Guerri, 2021).

Cuando existe inconsistencia entre éstas, el conflicto conduce a la falta de armonía de las ideas mantenidas por la persona, algo que en muchas ocasiones genera malestar.

Esta teoría ha sido ampliamente estudiada en el campo de la psicología y puede definirse como la incomodidad, tensión o ansiedad que experimentan los individuos cuando sus creencias o actitudes entran en conflicto con lo que hacen (García J. , 2021).

La teoría de la motivación de Maslow, según la teoría, las necesidades de un individuo pueden dividirse en cinco niveles principales; necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad,

necesidades sociales / de pertenencia, necesidades de estima y necesidades de autorrealización (Griffin, 2013).

La Teoría de las expectativas de Lawler, dice que mantener el personal motivado es uno de los grandes objetivos de toda dirección (Economía com, 2021).

Lawler asegura que el dinero puede motivar no sólo el desempeño sino también el compañerismo y la dedicación. Por lo tanto, es imprescindible marcar de forma muy claras las recompensas económicas para que el desempeño de los trabajadores sea el esperado (Economía com, 2021).

A través de los años muchos autores que han estudiado el tema del clima organizacional, como es el caso de Elton Mayo, quien es citado por Escobar (2015) afirman “que estos aspectos en las organizaciones pueden afectar de forma negativa o positivamente sobre los funcionarios, ya que el ambiente laboral puede traer estrés que les impide desarrollar de manera adecuada sus capacidades y habilidades laborales y de igual forma ponerlas al servicio de la comunidad siendo este el objetivo de la labor pública”.

Modelo de Idalberto Chiavenato (1998), concibe la GRR.HH como un sistema integrado por cinco subsistemas independientes. Los mismos conforman una acción procesual, a través de la cual los RR.HH son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización (Chiavenato, 1998).

## 2.5 Marco Legal

Según la Constitución Política de Colombia en su artículo 123, dice que los servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios. ... La ley determinará la responsabilidad de los servidores públicos y la manera de hacerla efectiva (República de Colombia, 2019).

Decreto 1083 del 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.

Decreto 2489 de 2006, Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos públicos de las instituciones pertenecientes a la Rama Ejecutiva y demás organismos y entidades públicas del Orden Nacional y se dictan otras disposiciones.

Decreto Ley 785 de 2005. por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.”

Decreto Ley 770 de 2005. Por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004.

Decreto Ley 760 de 2005. Por el cual se establece el procedimiento que debe surtirse ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones.

Decreto Ley 1567 de 1998. Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.

Decreto Ley 2400 de 1968. “Por el cual se modifican las normas que regulan la administración del personal civil y se dictan otras disposiciones” (República de Colombia, Normas relacionadas con la función pública, 2020)

## **Capítulo 3. Diseño metodológico**

### **3.1 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación adecuado para el estudio es el descriptivo, ya que, según Hernández, Fernández, y Baptista (2006), se debe realizar buscando especificar estrategias, características y capacidades importantes que estudia en el talento humano, describiendo las tendencias de una población con el fin de recolectar, tabular y analizar la información.

De otra parte, tuvo un enfoque mixto pues se aplica un referente cuantitativo, se recolectarán datos mediante encuesta y un referente cualitativo al acopiar información mediante entrevista formal sobre la gestión del talento humano en la Alcaldía a estudiar y se realizara un análisis y medición de los mismos.

### **3.2 Población y muestra**

#### **3.2.1 Población**

La población sometida al estudio de muestra, estuvo conformada por treinta y nueve (39) funcionarios que a la fecha prestan sus servicios en la Alcaldía municipal del municipio de Abrego Norte de Santander (Alcaldía de Abrego, Directorio de funcionarios, 2020)

#### **3.2.2 Muestra**

Teniendo en cuenta que el tamaño de la población abordada es pequeño se realizó en su totalidad, pues el instrumento para recolectar la información se aplicó al 100% de los mismos.

### 3.3 Diseño de instrumentos de recolección de la información y técnicas de análisis de datos

Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario elaborado con preguntas de respuesta cerrada para el caso de la encuesta, en tanto que para la entrevista se realizaron preguntas abiertas para el caso de la entrevista las cuales fueron aplicada a los funcionarios de la Alcaldía Municipal, logrando con esto conocer sus inquietudes respecto al tema estudiado y dando respuesta a los objetivos planteados. La entrevista fue dirigida a los jefes de cada dependencia.

### 3.4 Análisis de información

La información obtenida mediante el instrumento aplicado fue procesado y analizado a través de tablas y figuras, de forma cuantitativa y cualitativamente a través de la interpretación de cada uno de los resultados presentados en forma individual.

### 3.5 Cronograma de actividades

**Tabla 1**

*Cronograma de actividades*

OBJETIVOS	SEMANAS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Realizar un diagnóstico identificando los síntomas y causas a nivel interno y externo que evidencien las falencias administrativas y de los procesos de talento humano en la alcaldía de Abrego, Norte de Santander.								
Determinar los elementos legales, técnicos y administrativos que requiere un modelo de gestión estratégica del talento humano para optimizar la creación de valor público en la Administración Municipal de Ábrego.								

“Tabla 1” “Continuación”

Generar una propuesta de gestión estratégica de recursos humanos en concordancia con los estándares de desempeño Institucional del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).			
Elaboración y presentación del informe final.			
Revisión de la director			

*Nota.* La tabla muestra los objetivos que se desarrollaran en la investigación



## Capítulo 4. Presentación de resultados

### **4.1 Diagnóstico identificando los síntomas y causas a nivel interno que evidencien las falencias administrativas y de los procesos de talento humano en la alcaldía de Abrego, Norte de Santander**

Para la presente investigación se tuvo en cuenta la escala de Likert, siendo un método de investigación que utiliza una calificación para conocer el nivel de acuerdo y desacuerdo de las personas sobre un tema específico. De igual forma se ha tomado como un instrumento de medición o recolección de datos cuantitativos utilizado dentro de la investigación (Salas, 2020).

Es por esto que, al diseñar la encuesta aplicada a los funcionarios de cada una de las dependencias de la Alcaldía Municipal de Abrego, con el objetivo de proponer un modelo de gestión para el área de talento humano, se les explicó que debían seguir ciertos criterios de calificación como es:

Nunca = 1, casi nunca = 2, a veces = 3, casi siempre = 4 y siempre = 5

Lo anterior con el fin que los encuestados le dieran una calificación a los aspectos que se mencionan en cada una de las tablas y así conocer a fondo su punto de vista y poder hacer un diagnóstico que ayude a desarrollar los demás objetivos.

De otra parte, se debe decir que, en la escala de Likert, las preguntas deben ser muy asertivas, para evitar confusiones, como también organizadas con el objetivo que las personas que contesten las preguntas no salten de un tema a otro y se lleguen a confundir.

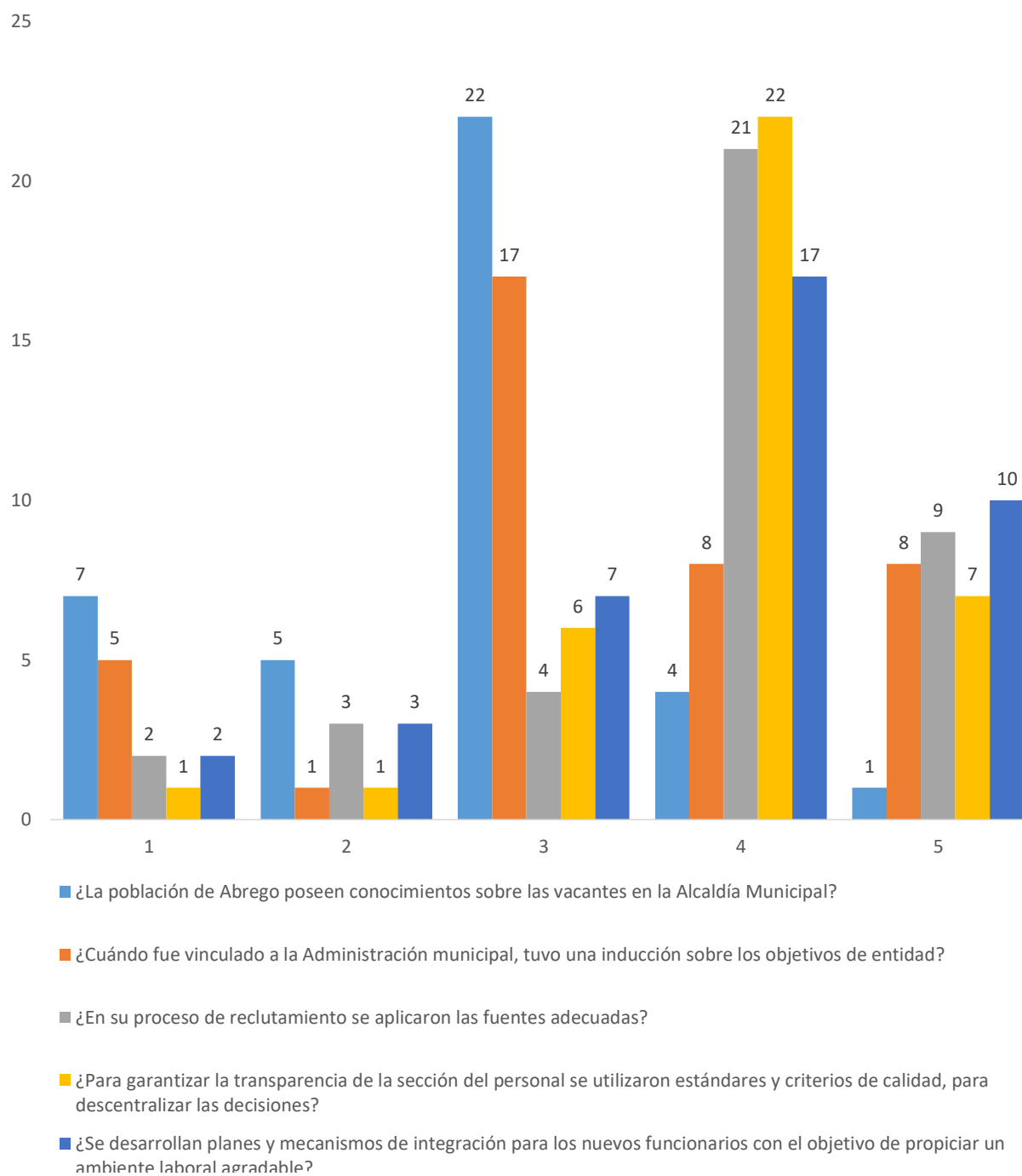
Por lo anterior, es que se recomienda que se inicie desde un extremo, sea positivo o negativo (extremadamente/ligeramente), después se colocan las respuestas neutrales (moderadamente) y al último el otro extremo, que puede ser negativo o positivo dependiendo de lo que se haya puesto en el primero de ellos.

**Tabla 2**

**Provisión de recursos humanos**

No	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿La población de Abrego poseen conocimientos sobre las vacantes en la Alcaldía Municipal?	7	5	22	4	1
2	¿Cuando fue vinculado a la Administración municipal, tuvo una inducción sobre los objetivos de entidad?	5	1	17	8	8
3	¿En su proceso de reclutamiento se aplicaron las fuentes adecuadas?	2	3	4	21	9
4	¿Para garantizar la transparencia de la sección del personal se utilizaron estándares y criterios de calidad, para descentralizar las decisiones?	1	1	6	22	7
5	¿Se desarrollan planes y mecanismos de integración para los nuevos funcionarios con el objetivo de propiciar un ambiente laboral agradable?	2	3	7	17	10

*Nota.* La tabla contiene la opinión de los encuestados sobre la provisión de los recursos humanos

**Figura 1****Provisión de recursos humanos**

*Nota.* La figura contiene la opinión de los encuestados sobre la provisión de los recursos humanos

En las diferentes empresas la provisión de recursos humanos, está compuesto por todos los elementos relacionados con el personal como es el Reclutamiento, selección, entrevista, contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño de cada uno de los integrantes de la organización.

Hoy en día el personal de una empresa, ya no es solo percibido como recurso o capital humano, sino que se debe posicionar y mantener sólidamente en el mercado requiriendo satisfacer las exigencias del cliente, de manera que lo distinga de sus competidores por la calidad y eficiencia del servicio que oferta, para lo que precisa del talento humano (Armijos, 2019).

Teniendo en cuenta lo anterior se debe decir que al respecto Montoya y Boyero (2016), afirman: *“Hoy el desafío al que se deben enfrentar los dirigentes de las organizaciones está fundamentado, entre otros aspectos, en la dirección de su recurso humano hacia una labor orientada a alcanzar la eficacia y la eficiencia, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentado en valor agregado y en una notoria ventaja competitiva. Es importante tener presente que cuando la organización hace las cosas bien, se tienen grandes ganancias a diferencia de las que no lo hacen”*.

Por lo anterior los empresarios han comprendido que la gestión de los recursos humanos juega un rol fundamental en la consecución de este propósito, es por ello, que cada día más se interesan por conocer qué motiva a sus empleados, qué aspiraciones tienen en la vida laboral, cuáles son sus potencialidades laborales y qué requerimientos de capacitación y competencia tienen que cubrir (Molina, 2019).

De otra parte, la provisión de recursos humanos es la responsabilidad de contratar personal idóneo que permita a la empresa el desarrollo de las metas estipuladas al inicio de la actividad económica, es decir, descripción y análisis de cargos, reclutamiento y selección de personal, contratación e inducción.

En la descripción y análisis de cargos, se enumeran las características de cada tarea a desarrollar en la empresa, en el reclutamiento se debe identificar el interés de los candidatos interno y externos que sean calificados para llenar las vacantes disponibles en la entidad, de igual forma en la selección de personal se elige a la persona adecuada para ocupar el cargo o puesto vacante en la organización con el objetivo de lograr la mayor eficiencia y eficacia en las tareas asignadas.

Por otra parte, en la contratación se busca oficializar el ingreso del candidato a la empresa, para posteriormente impartirle la inducción donde se les explica la labor que deben realizar, funciones, deberes y derechos que acaba de contraer con la empresa para que se familiarice con las labores realizada en la entidad y logre su ejecución idónea.

En cuanto a la provisión de recursos humanos se debe mencionar que, en el área de talento humano de la Alcaldía Municipal de Abrego, al ítem sobre el conocimiento que tiene la población sobre las vacantes, 22 personas le dieron la calificación de 3, siendo esto muy importante ya que la comunidad tiene la oportunidad de concursar para ocupar un cargo público en la entidad.

De otra parte, se afirman que, al ser vinculados con la Administración municipal, no tuvieron una inducción sobre los objetivos de la entidad, con lo que se puede afirmar que la dependencia está realizando el proceso de forma errónea, lo que les traerá inconvenientes en el desarrollo de las labores internas. Por otra parte, en el proceso de reclutamiento no se aplicaron las fuentes adecuadas como fue los anuncios, recomendaciones, bases de datos, análisis de competencias, exámenes y demás que ayudan a la optimización del proceso.

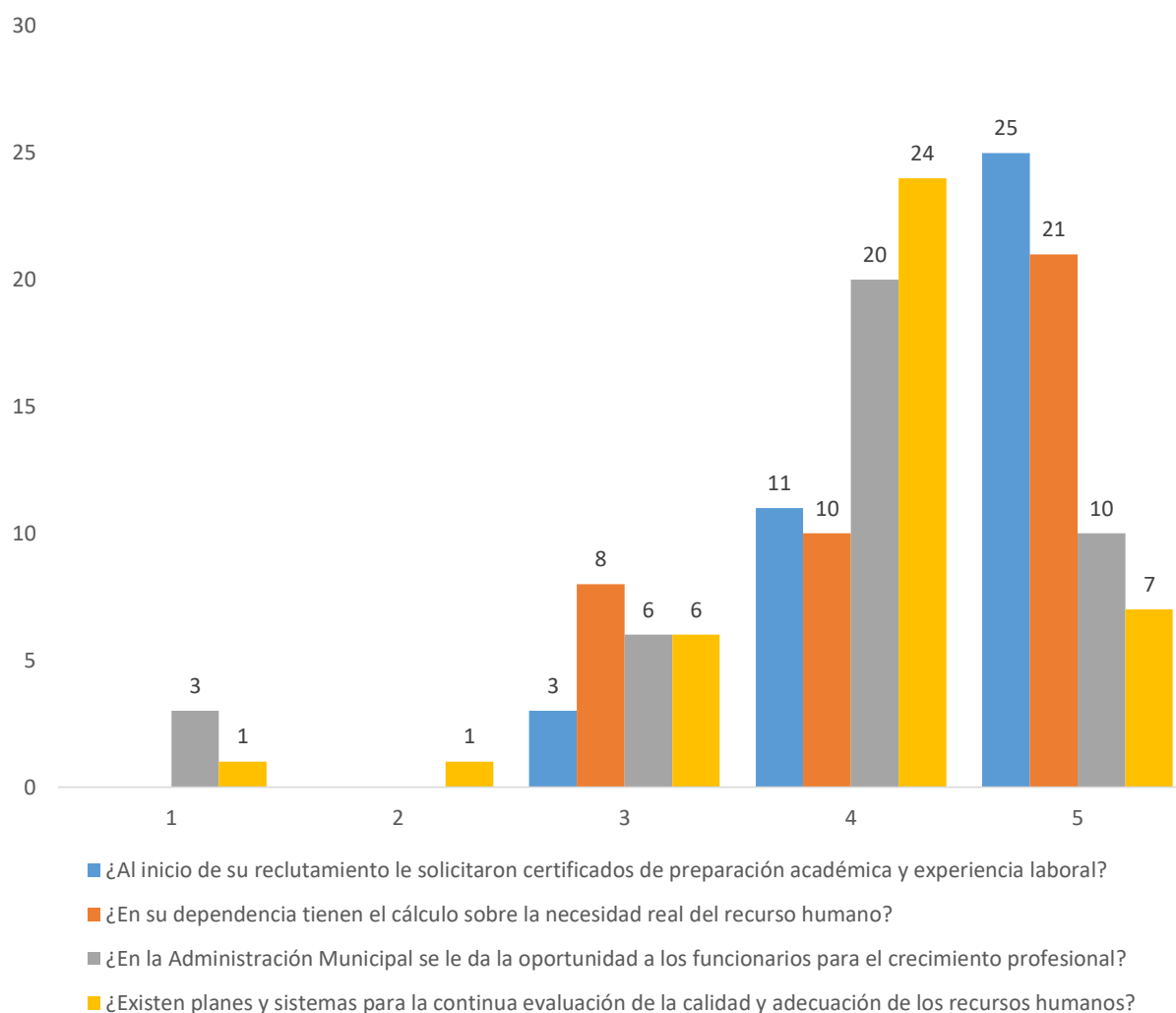
Los encuestados afirman que no se tiene transparencia en la sección del personal, ya que no se utilizan estándares y criterios de calidad, para descentralizar las decisiones internas en la entidad pública, lo que es poco democrático, transparente y no ayuda al adecuado desarrollo de los planes y mecanismos de integración para los nuevos funcionarios con el objetivo de propiciar un ambiente laboral agradable para los mismos.

**Tabla 3**  
**Organización de recursos humanos**

No	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿Al inicio de su reclutamiento le solicitaron certificados de preparación académica y experiencia laboral?			3	11	25
2	¿En su dependencia tienen el cálculo sobre la necesidad real del recurso humano?			8	10	21
3	¿En la Administración Municipal se le da la oportunidad a los funcionarios para el crecimiento profesional?	3		6	20	10
4	¿Existen planes y sistemas para la continua evaluación de la calidad y adecuación de los recursos humanos?	1	1	6	24	7

*Nota.* La tabla contiene la opinión de los encuestados sobre la organización de los recursos humanos

**Figura 2**  
**Organización de recursos humanos**



*Nota.* La figura contiene la opinión de los encuestados sobre la organización de recursos humanos

Según Idalberto Chiavenato, las organizaciones son el punto de convergencia de innumerables factores de producción, es decir, de recursos productivos que deben emplearse con eficiencia y eficacia. De igual forma, el recurso humano son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los

recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea).

De otra parte, el citado autor afirma que el recurso humano se considera como el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo. Por lo tanto, las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, entre otras (Chiavenato, 2019).

Teniendo en cuenta la importancia de la organización de los recursos humanos, se debe decir que la buena dirección de la misma puede tener un impacto directo positivo o negativo a las actividades realizadas a diario en la Alcaldía de Abrego, por lo tanto, este factor es muy importante ya que tiene la facultad de proponer políticas y reglas para evitar problemas internos, como también se debe definir los salarios y ascensos con el fin que se sientan motivados en la labor que realizan a diario.

Otro factor muy importante es la contratación de personal idóneo para cada una de las áreas de la Alcaldía, por lo que se evidencia mucha rotación e inestabilidad en los funcionarios y como punto muy importante es que no están en permanente capacitación para lograr buenos resultados en las labores realizadas y así brindar servicios de calidad a la comunidad que los solicite, para lo cual se debe cumplir con las reglas y políticas de la entidad.



Seguendo con el análisis se puede decir que al momento de reclutar al personal no se le solicitan certificados de preparación académica y experiencia laboral, siendo este el conducto inadecuado en este proceso, de otra parte, 21 personas consideran que en el área donde se desempeñan los jefes tienen conocimiento acertado de las necesidades que se tiene en cuenta al recurso humano.

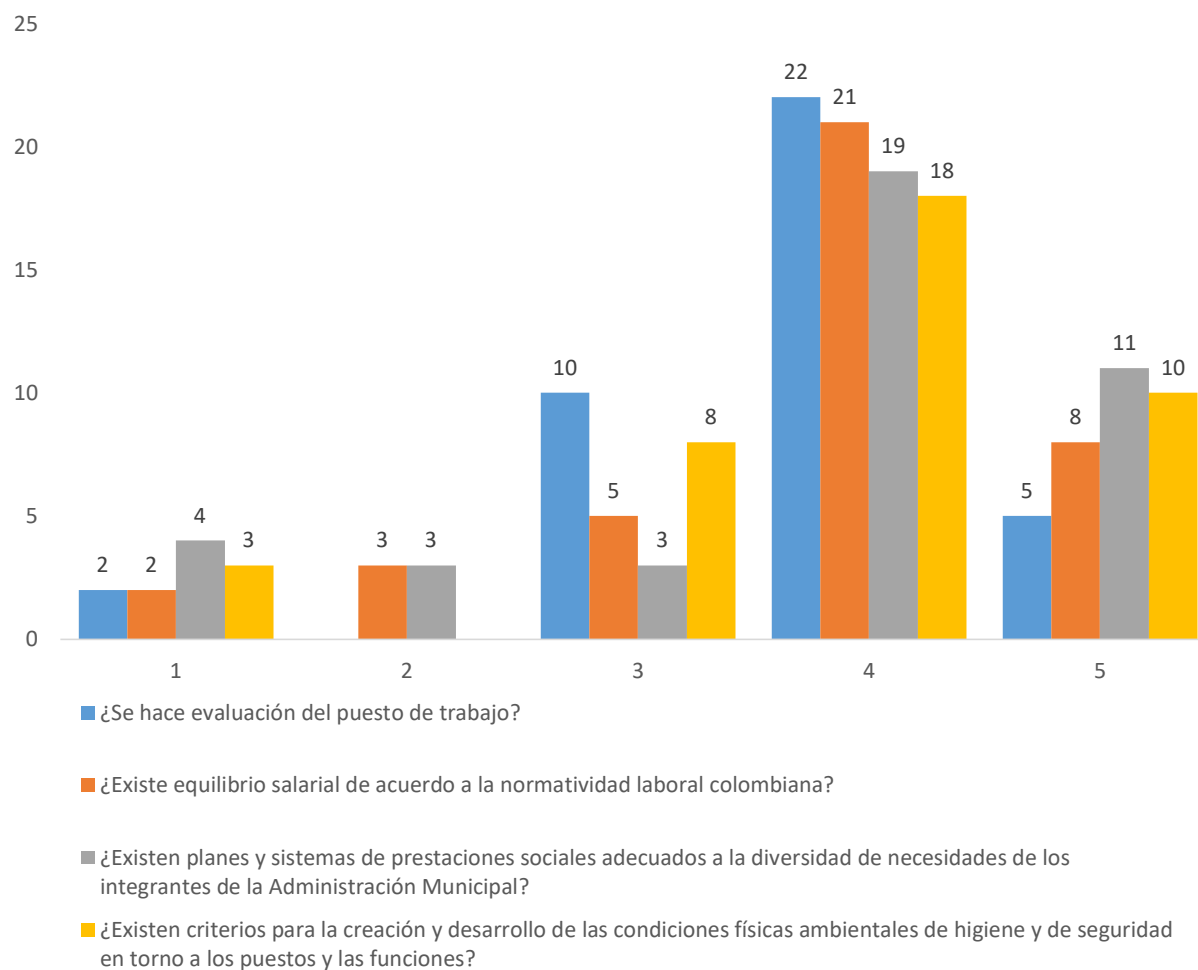
Por último, se debe resaltar que 20 personas encuestadas le dieron calificación de 4, a la oportunidad que se da en la Administración Municipal para lograr el crecimiento profesional, mientras que 24 funcionarios dicen que en las diferentes dependencias existen planes y sistemas para la continua evaluación de la calidad y adecuación de los recursos humanos, lo cual les ayuda a identificar las falencias y corregir para optimizar el servicio en la población de Abrego.

**Tabla 4**  
**Retención de recursos humanos**

No	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿Se hace evaluación del puesto de trabajo?	2		10	22	5
2	¿Existe equilibrio salarial de acuerdo a la normatividad laboral colombiana?	2	3	5	21	8
3	¿Existen planes y sistemas de prestaciones sociales adecuados a la diversidad de necesidades de los integrantes de la Administración Municipal?	4	3	3	19	11
4	¿Existen criterios para la creación y desarrollo de las condiciones físicas ambientales de higiene y de seguridad en torno a los puestos y las funciones?	3		8	18	10

*Nota.* La tabla contiene la opinión de los encuestados sobre la retención de recursos humanos

**Figura 3**  
**Retención de recursos humanos**



*Nota.* La figura contiene la opinión de los encuestados sobre la retención de recursos humanos

Ibáñez (2011), considera que para ubicar el papel de la gestión del talento en la empresa es necesario recordar algunos conceptos precisos, uno de ellos es “administración general”, de forma amplia se puede decir que, ciencia administrativa es “una ciencia social basada en teorías, técnicas, procesos, procedimientos, métodos; la cual conlleva al logro de los objetivos en una organización social como es la empresa”; además, se puede aproximar

a lo siguiente “La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ellos con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo de la persona resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización social; en ese sentido, si el elemento humano está dispuesto a poner en actividad su esfuerzo físico y mental, la empresa marchará en forma ordenada y próspera; caso contrario, se desestabilizará rápidamente.

De aquí que toda la organización debe asegurarse de incorporar personal que realmente sea un potencial humano en el manejo del proceso administrativo y en planear, organizar, ejecutar, coordinar y controlar las funciones empresariales, entre ellas la función de personal (Ibáñez, 2011).

De otra parte, con la finalidad de aumentar el talento humano en las empresas, se deben implementar acciones encaminadas a:

Fomentar el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, flexibilizando horarios o poniendo a su alcance experiencias formativas.

Implementar métricas o programas para medir el rendimiento y desempeño de los empleados, para detectar a los mejores profesionales e incentivar a sus compañeros.

Crear e impulsar planes de reclutamiento y de retención del talento.

Establecer nóminas que sirvan para atraer y retener a los mejores prospectos.

Poner en marcha un programa de ascensos y/o de conciliación familiar y geográfica, con el fin de incrementar el bienestar de los trabajadores (Unir, 2021).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se debe mencionar que en las diferentes áreas de la Alcaldía municipal de Abrego se hacen evaluaciones en los puestos de trabajo esto con el objetivo de mejorar los procesos que no se están llevando a cabo de forma óptima, de otra parte 21 personas afirman que tienen equilibrio salarial de acuerdo a la normatividad laboral que rige para Colombia.

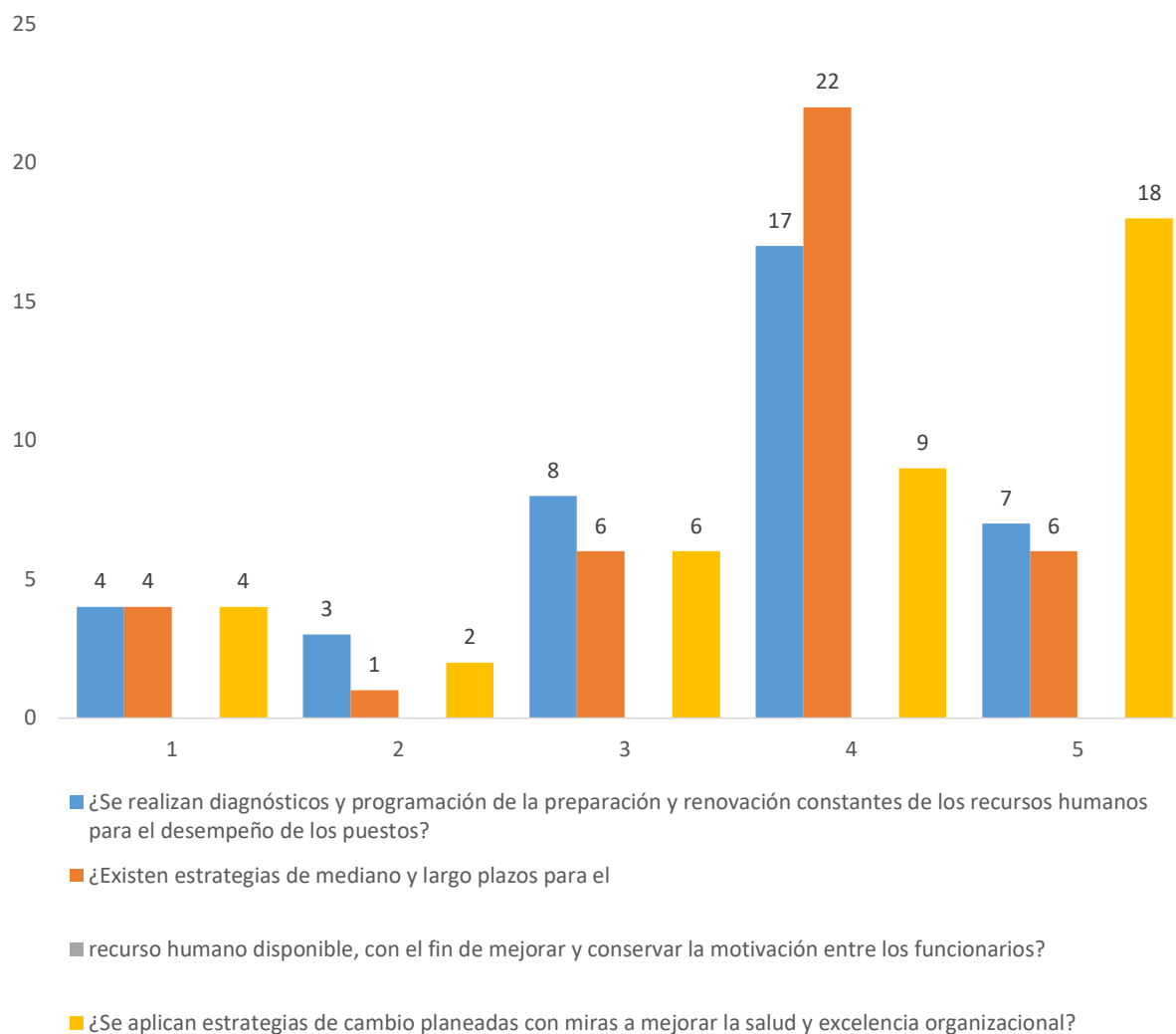
De igual forma, 19 personas de las 39 encuestadas dicen que se cuenta con planes, sistema de prestaciones sociales adecuados a la diversidad de necesidades de los integrantes de la Administración Municipal, se manejan criterios para la creación y desarrollo de las condiciones físicas ambientales de higiene y de seguridad en torno a los puestos y las funciones que se desarrollan con el objetivo de evitar accidentes que puedan detener los procesos y por ende el servicio a la comunidad.

**Tabla 5**

**Desarrollo de recursos humanos**

No	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿Se realizan diagnósticos y programación de la preparación y renovación constantes de los recursos humanos para el desempeño de los puestos?	4	3	8	17	7
2	¿Existen estrategias de mediano y largo plazos para el recurso humano disponible, con el fin de mejorar y conservar la motivación entre los funcionarios?	4	1	6	22	6
3	¿Se aplican estrategias de cambio planeadas con miras a mejorar la salud y excelencia organizacional?	4	2	6	9	18

*Nota.* La tabla contiene la opinión de los encuestados sobre el desarrollo de recursos humanos

**Figura 4****Desarrollo de recursos humanos**

*Nota.* La figura contiene la opinión de los encuestados sobre el desarrollo de recursos humanos

En las empresas es necesario contar con un departamento de Recursos Humanos el cual es crucial para el éxito de una empresa y puede ayudar a mejorar y mantener a los empleados motivados. Es por esto que el encargado de la selección, contratación, capacitación y motivación, debe estar preparado para esta función y así cumplir con los objetivos comerciales de la misma.

Por lo anterior, se debe decir que el Recursos Humanos se centra en ayudar y mejorar al máximo el talento con el que cuenta la empresa, manteniendo como prioridad el desarrollo profesional de sus empleados y proporcionando las herramientas necesarias para el logro de los objetivos y finalidades principales. De otra parte, es necesario que los miembros mantengan buenas relaciones interpersonales, que colaboren y cooperen entre ellos, es decir remar juntos para lograr los objetivos propuestos en la entidad (Gómez, 2019).

De otra parte, se debe mencionar que el departamento de recursos humanos es importante ya que es quien desarrolla la fuerza laboral comprometida dentro de la organización, asimismo, es quien crea estrategias para que las relaciones laborales sean fuertes y satisfactorias. También es el encargo de reclutar e incorporar a los nuevos trabajadores, así como capacitar a los ya existentes. Esta área tiene la capacidad de llevar a una empresa al éxito, esto lo consigue viendo que todos los integrantes de la organización tengan el talento que se necesita para llegar a obtener las metas deseadas.

Como también se debe decir que cuando los trabajadores tienen una buena experiencia dentro de la empresa, están cómodos, satisfechos, tienden a ser más productivos, tienen energía y buen ánimo. Lograr que los empleados tengan una buena experiencia es función de la gestión de talento humano, evitando las altas tasas de rotación de personal, cultivando un ambiente positivo, relajado, respetuoso y considerado (Gsh, 2020).

El desarrollo humano se puede constituir como el proceso de obtención y mantenimiento de los empleados, logrando en ellos competencias que se ejecutan en la organización para que

sus objetivos se alcancen de manera eficaz y eficiente. La gestión de los Recursos Humanos se encarga de varias funciones interrelacionadas comunes a todas las organizaciones, y es por esto que muchos empleados deciden abandonar las empresas por la falta de evolución personal y profesional.

En las diferentes empresas sin importar si son públicas o privadas, es clave para el avance empresarial, el desarrollo del personal, radicando en este la felicidad del recurso humano, ya que en muchas entidades esta área solo se limita a labores operativas como eventos sociales, sin tener en cuenta que el colaborador espera que les proporcionen estrategias para su crecimiento personal y profesional.

Por lo tanto, para el desarrollo del recurso humano las entidades deben analizar y describir los puestos de trabajo, estando estos en constante evolución ya que la tecnología ha cambiado y se deben estar a la vanguardia con la misma. De igual forma, al empleado se le debe encaminar al iniciar sus nuevas funciones se le debe hacer un acompañamiento por parte de los compañeros para lograr la eficiencia y eficacia de la labor realizada.

Como también en los diferentes puestos de trabajo se debe realizar evaluaciones de desempeño, para corregir los errores que se puedan presentar y contribuir a la formación y desarrollo de competencias por medio de capacitaciones que mejoren las relaciones personales, trabajo en equipo, solidaridad y ayuda mutua.

Los diagnósticos y programas aplicados para la preparación del recurso humano en la entidad no se realizan de forma contante por lo que los resultados no han ayudado a mejorar la calidad del servicio a la comunidad.

De igual forma, los empleados afirman que se realizan estrategias de mediano y largo plazos para el recurso humano disponible, con el fin de mejorar y conservar la motivación entre los funcionarios, lo que es de gran ayuda ya que el empleado se siente importante, necesario y respaldado en la organización para continuar con las tareas encomendadas.

Por último 18 personas calificaron con 5, la aplicabilidad de estrategias encaminadas a mejorar la salud y excelencia organizacional, esto se demuestra en el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad y uso de elementos de protección personal para evitar la afectación de la salud de los empleados y comunidad que visita a diario las instalaciones.

**Tabla 6**

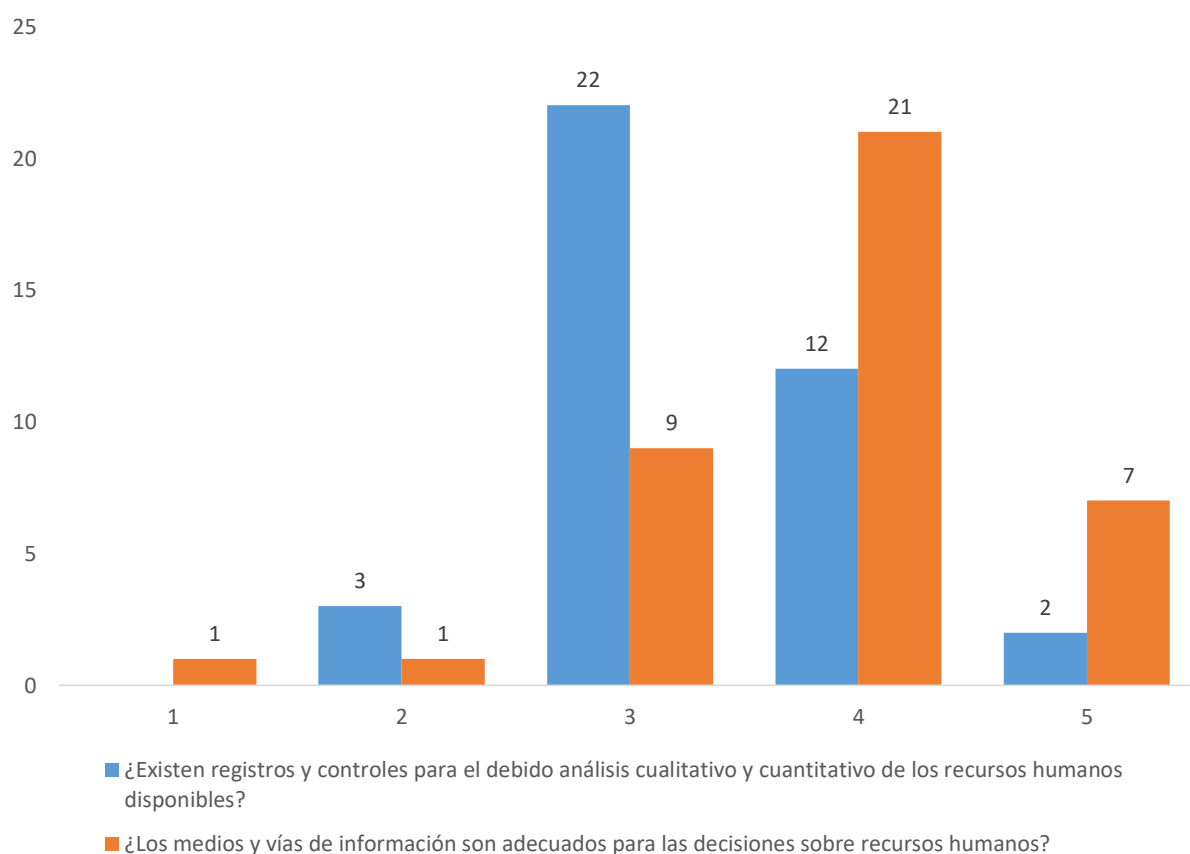
**Evaluación de recursos humanos**

No	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿Existen registros y controles para el debido análisis cualitativo y cuantitativo de los recursos humanos disponibles?		3	22	12	2
2	¿Los medios y vías de información son adecuados para las decisiones sobre recursos humanos?	1	1	9	21	7

*Nota.* La tabla contiene la opinión de los encuestados sobre la evaluación de recursos humanos



**Figura 5**  
**Evaluación de recursos humanos**



*Nota.* La figura contiene la opinión de los encuestados sobre la evaluación de recursos humanos

Según Sales (2020), el recurso humano en las empresas se constituye como un creciente factor esencial para el éxito corporativo y este debe estar alineado con las estrategias o razón social de la entidad para cubrir los objetivos de carácter social, funcional y personal, siendo de esta manera un departamento con filosofía activa, es decir que los procesos facilitan la mejora del rendimiento, la productividad y la eficacia mediante objetivos acordados de mutuo acuerdo con los empleados.

Al momento de evaluar su desempeño, el recurso humano no puede partir de la base que

cuanto hace está bien hecho. Al verificar sus actividades, puede detectar problemas antes de que se conviertan en obstáculos serios, es por esto que una evaluación de las prácticas del pasado y las políticas actuales pueden también revelar enfoques que ya no corresponden a la realidad y que necesitan cambiarse para ayudar a RRHH a cumplir mejor en la tarea de enfrentar nuevos desafíos (Sánchez, 2021).

Con la evaluación del recurso humano, se tiene la oportunidad de mejorar y ayudar a otros departamentos en la optimización de los procesos, ya que al conocer las fortalezas y debilidades se pueden proponer planes de acción que mitiguen las falencias encontradas, por lo que es necesario facilitar el desarrollo e impulsar el capital humano, potencializando su talento para lograr las metas y mejor el servicio ofrecido a la comunidad beneficiaria.

En toda empresa el desempeño es muy importante y se debe medir para lograr los resultados, por lo que es necesario brindar especial atención al desarrollo del clima organizacional, motivación, responsabilidad, aumento de confianza y desempeño de la organización con sus empleados.

Teniendo en cuenta lo anterior se debe decir que de los 39 funcionarios encuestados 22 calificaron el registros y controles para el debido análisis cualitativo y cuantitativo de los recursos humanos disponibles, como 3, ya que se considera que este aspecto se tienen falencias que se deben entrar a corregir para evitar seguir en la misma situación, de otra parte, la pertinencia de los medios y vías de información para las decisiones sobre recursos humanos, se afirma por la mayoría de los cuestionados que son adecuados ya que hasta el momento se ha

evidenciado una comunicación interna cordial y agradable con todo el personal, lo que hace que el clima organizacional sea más ameno y acorde a la entidad.

Siguiendo con la investigación y de acuerdo al diagnóstico para identificar los síntomas y causas a nivel interno que evidencien las falencias administrativas y de los procesos de talento humano en la alcaldía de Abrego, Norte de Santander, se debe mencionar que se aplicó una entrevista a los jefes de cada una de las dependencias, donde afirman que tienen entre 14 meses y dos años de servicio a la entidad, donde se han manejado muy buenas relaciones entre los compañeros de dependencia sin haber mayores inconvenientes.

De otra parte, manifiestan que los cargos desempeñados hasta el momento han sido secretario de gobierno, jefe de talento humano, asesor jurídico, jefe de servicios públicos entre otros, en donde han tenido la oportunidad de poner al servicio de la comunidad los conocimientos en diferentes ciencias del saber, de igual forma en cuanto al proceso de inducción se manifiesta que en primero lugar se le da la bienvenida al nuevo trabajador, se hace la introducción a la organización, es decir se explica la misión, visión y políticas que se tienen y las cuales se deben cumplir.

Como también se realiza la evaluación y seguimiento del cargo asignado con el fin de garantizar un desarrollo adecuado del programa de inducción, retroalimentación y ajustes a las falencias encontradas con el objetivo que el empleado corrija y optimice la labor en la entidad pública, para lo anterior se desarrolla un proceso de enseñanza, siguiendo pasos como es la indagación y preparación del trabajador, demostrar las tareas que tiene que realizar, ensayar la

ejecución de las operaciones, hacer seguimiento y comprobar si logro los objetivos.

En cuanto a remuneración, los funcionarios afirmaron que es buena ya que se cumple con lo exigido en el Código Sustantivo de trabajo, de igual forma la contratación se realiza de libre nombramiento y remoción, teniendo en muchos el mandatario de turno la facultad para remover o nombrar los funcionarios.

La selección de personal según los entrevistados, se realiza siguiendo los pasos para la misma como es la entrevista telefónica, el contacto directo y personal con el candidato al puesto de trabajo, entrevista personal y finalmente contratación, lo anterior se menciona sin desconocer que algunos funcionarios están laborando por referencias personales o cuotas políticas, esta forma de selección se realiza con todos los empleados.

Para el caso que en algún momento un funcionario exceda sus funciones a estos se les procede a hacer un llamado de atención por escrito, memorando y en caso que la falta sea grave se declara al funcionario insuficiente para ejercer el cargo para el cual fue contratado. De otra parte, para la evaluación de desempeño a los empleados se realiza de forma escrita, siendo el encargado el jefe de recursos humanos.

En cuanto a los temas relacionados con el desempeño de los empleados, los jefes de departamento, se reúnen y llegan a acuerdos que les ayude a mejorar las falencias encontradas y además se diseñan e implementan planes de desarrollo para el recurso humano como es el caso de capacitaciones en diferentes temas.

Con el tema de la desvinculación de los trabajadores, se espera la finalización del mismo y cesa cualquier obligación laboral con la entidad, sin ser necesario un preaviso de una u otra parte. En cuanto a la medición del crecimiento de la Administración Municipal o cumplimiento del Plan de Ordenamiento Territorial, esto es evaluado a través del logro de los indicadores previstos y el no cumplimiento de los mismos pues lleva a proponer y ejecutar planes de mejoramiento para cada dependencia y área.

Las técnicas que se utilizan para el proceso de reclutamiento de personal, son ejecutadas por el jefe de recurso humano el cual es el encargado de realizar entrevistas, prueba psicométrica y exámenes para la posterior contratación, de otra parte, para la selección de personal, se tiene en cuenta los conocimientos, competencias y habilidades que demuestre el candidato, siendo contratado para satisfacer las necesidades de la dependencia a donde es asignado.

La evaluación del recurso humano siempre se realiza de forma escrita y con la medición de los logros obtenidos por cada uno de los empleados y las dependencias a las que pertenecen, de otra parte, el equilibrio salarial se realiza acogiéndose a la reglamentación nacional y por medio de Acuerdo municipal.

Otro aspecto muy importante y que se lleva estrictamente es el manejo de la higiene, seguridad y salud en el trabajo, ya que las aseguradoras de riesgos profesionales han sido enfáticas en motivar por medio de capacitaciones a la prevención, como también

mostrar la importancia que estos aspectos poseen para el buen desarrollo de las actividades, al igual que el estricto cumplimiento de los protocolos de bioseguridad para evitar el contagio en la pandemia.

Por último, se debe mencionar que las capacitaciones se realizan cada tres meses, encaminadas al cumplimiento de las políticas públicas, la buena comunicación interna por medio del uso de correo electrónico, medios escritos, verbales y de esta misma forma se utiliza a nivel externo es decir con los usuarios que a diario solicitan los servicios en la entidad.

#### **4.2 Elementos legales, técnicos y administrativos que requiere un modelo de gestión estratégica del talento humano para optimizar la creación de valor público en la Administración Municipal de Ábrego**

**Elementos legales.** Se pueden considerar como las referencias de los elementos normativos, jurídicos o legales que rigen una entidad bien sea pública o privada.

Para las Entidades del estado se tienen en cuenta normatividad legal la cual es extraída de la gaceta donde son publicadas como la siguientes:

Ley 1567 de 1998 Sistema Nacional de Capacitación y sistema de estímulos a empleados del sector público.

Ley 734 de 2002 Código único disciplinario

Ley 872 de 2003 SGC de la Rama ejecutiva

Ley 1474 de 2011 Mecanismos de prevención, investigación y sanción de los actos de corrupción.

Decreto 1746 de 2003 Objetivos, estructura orgánica del Ministerio de Cultura

Ley 909 de 2004 Normas que regulan el empleo público, carrera administrativa y gerencia pública.

Decreto 1227 de 2005 Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998.

Decreto 2539 de 2005 Se establecen competencias laborales para empleos públicos en los distintos niveles jerárquicos.

Decreto 2482 de 2012 Lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión.

Decreto 943 de 2014 Actualiza el Modelo Estándar de Control Interno

Decreto 1083 de 2015 Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública

Decreto 648 de 2017 Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015

Decreto No. 047 del 01 de julio de 2015, se modifica el manual de funciones y competencias laborales de la planta de cargos de la administración central del municipio de Ábrego.

Decreto No. 022 del 16 de febrero de 2016, se modifica el manual de funciones y competencias laborales de la planta de cargos de la administración central del municipio de Ábrego, en relación a los requisitos de estudio y experiencia del Secretario de Gobierno, Código 020, Grado 02, Nivel Directivo.

Decreto No. 128 del 22 de diciembre de 2017, se modifica el manual de funciones y competencias laborales de la planta de cargos de la administración central del municipio de

Ábrego, en relación a los cargos de los niveles profesional, técnico y asistencial.

Resolución No.463 del 01 agosto de 2017, se adopta el Organigrama del Municipio de Ábrego

Acuerdo No.12 del 05 de noviembre de 2014, se modifica la planta de personal de la Alcaldía Municipal de Ábrego, se crea la Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario.

**Elementos técnicos.** Comprenden todos los procedimientos, métodos, organigrama, misión, visión, políticas, valores, entre otros que la Alcaldía Municipal de Abrego posee para el adecuado funcionamiento.

Es por esto que, para el modelo de gestión estratégica del talento humano en la Alcaldía Municipal de Abrego, se debe tener en cuenta los procesos realizados en la misma con el objetivo de lograr un desarrollo integral del talento humano y así procurar la eficacia, eficiencia, y efectividad en la prestación de los servicios a los ciudadanos que lo soliciten.

Lo anterior para ayudar al desarrollo integral del recurso humano que posee la Alcaldía, mejorando aspectos tan importantes como es la comunicación interna y externa, ambiente laboral, prevención y manejo de riesgos, cumplimiento de los protocolos de bioseguridad y motivación a los funcionarios para mejorar las competencias y habilidades.

De otra parte, se deben adoptar mecanismos que optimicen la evaluación del desempeño



laboral y de la gestión de los secretarios de despacho, cumpliendo las disposiciones legales, a través del uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones para la optimización de los procesos y mejora del desempeño institucional.

**Elementos Administrativos.** En toda entidad pública o privada para cumplir con las funciones administrativas se debe contar con ciertos elementos como son las herramientas administrativas (Misión, visión, políticas, valores, organigrama, manuales, procesos, entre otros), necesarios para cumplir adecuadamente la labor y como parte fundamental, es necesario contar con el recurso humano que son las personas que cumplen las funciones en las diferentes dependencias de la Alcaldía Municipal.

Teniendo en cuenta lo anterior y para el cumplimiento de las funciones en la Alcaldía Municipal de Abrego, Norte de Santander, se cuenta con la siguiente planta de personal.

Despacho del Alcalde el cual cuenta con el Alcalde, jefe de Control Interno, Secretaria Ejecutiva y Conductor

Secretario de gobierno

Secretario de Despacho

Comisario de Familia

Inspector de Policía Urbano

Inspector de Policía Rural

Técnico Administrativo- Desarrollo Comunitario

Técnico Administrativo- Archivo y Almacén.

Auxiliar Administrativo (Secretaria de Gobierno)

Jefe de Talento Humano

Secretario de planeación

Técnico Administrativo (Coordinador Salud Publica)

Técnico Administrativo (Coordinador Sisben)

Celador

Operario

Secretario de cultura, turismo, recreación y deporte

Auxiliar Administrativo (Biblioteca)

Secretario de Despacho (Tesorero)

Técnico Administrativo de Tesorería

Auxiliar Administrativo (Rentas)

Jefe de Presupuesto

#### **4.3 Propuesta de gestión estratégica de recursos humanos en concordancia con los estándares de desempeño Institucional del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)**

La Gestión Estratégica del talento humano puede ser definida como el proceso que permite que las organizaciones cuenten con talento humano integral, idóneo, comprometido y transparente, que contribuya a cumplir con la misión institucional y para lograr su propio

desarrollo personal y laboral (Ramos, 2021).

De otra parte, la gestión humana en las empresas es muy importante, ya que la entidad debe corresponder al compromiso asumido por los funcionarios, quienes contribuirán al logro de los objetivos y metas, por lo tanto, cada proceso propio de la gestión humana, debe aportar de modo significativo en la consolidación de una cultura institucional acorde con la filosofía y modo de ser de la empresa y se debe orientar a ofrecer un trabajo de calidad que infunda entusiasmo en cada uno de los colaboradores por cuanto se fortalece el sentido de pertenencia.

Teniendo en cuenta lo anterior se debe decir que (Alles, 2015) manifiesta que, la estrategia empresarial se utiliza para “designar al conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin”. Es decir, la empresa determina un rumbo a seguir y un propósito a alcanzar. Por ello, la importancia de la gestión estratégica en materia de lo humano, la cual debe ir de la mano con la innovación, ya que esta consiste en dar un paso a la competitividad y al mejoramiento continuo de la empresa.

Por otra parte, la Gestión Estratégica de recursos humanos desarrolla las actividades que estimulan la generación de competencias para que las empresas alcancen exitosamente sus metas. En la actualidad constituye la ventaja competitiva empresarial básica, desplazando de un primer plano tanto a los recursos naturales, energéticos, tecnológicos como a los financieros (Souto & García, 2016).

Por todo lo anterior, se puede decir que la gestión estratégica de recursos humanos se

convierte en un aspecto concluyente, ya que de él depende el éxito de la entidad pública o privada, indicando que se debe invertir en los funcionarios para lograr grandes beneficios y optimización de los procesos realizados en bien de la comunidad de Abrego que solicita a diario dichos servicios.

**Objetivo.** El presente documento establece las estrategias, objetivos y acciones de la Gestión Estratégica del Talento Humano para la Alcaldía Municipal de Abrego, que permitirán fortalecer las competencias y habilidades, así como el mejoramiento de la calidad de vida, el bienestar y la seguridad y salud de los funcionarios.

**Alcance.** El Plan Estratégico de Talento Humano aplica para todos los Servidores Públicos de la Alcaldía Municipal de Abrego, en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

**Estructura del plan Estratégico.** La planeación estratégica es una herramienta a través de la cual se identifica la estructura interna de la entidad, la propuesta de objetivos y estrategias encaminadas a mejorar la situación actual de los funcionarios en la Alcaldía Municipal de Abrego, Norte de Santander.

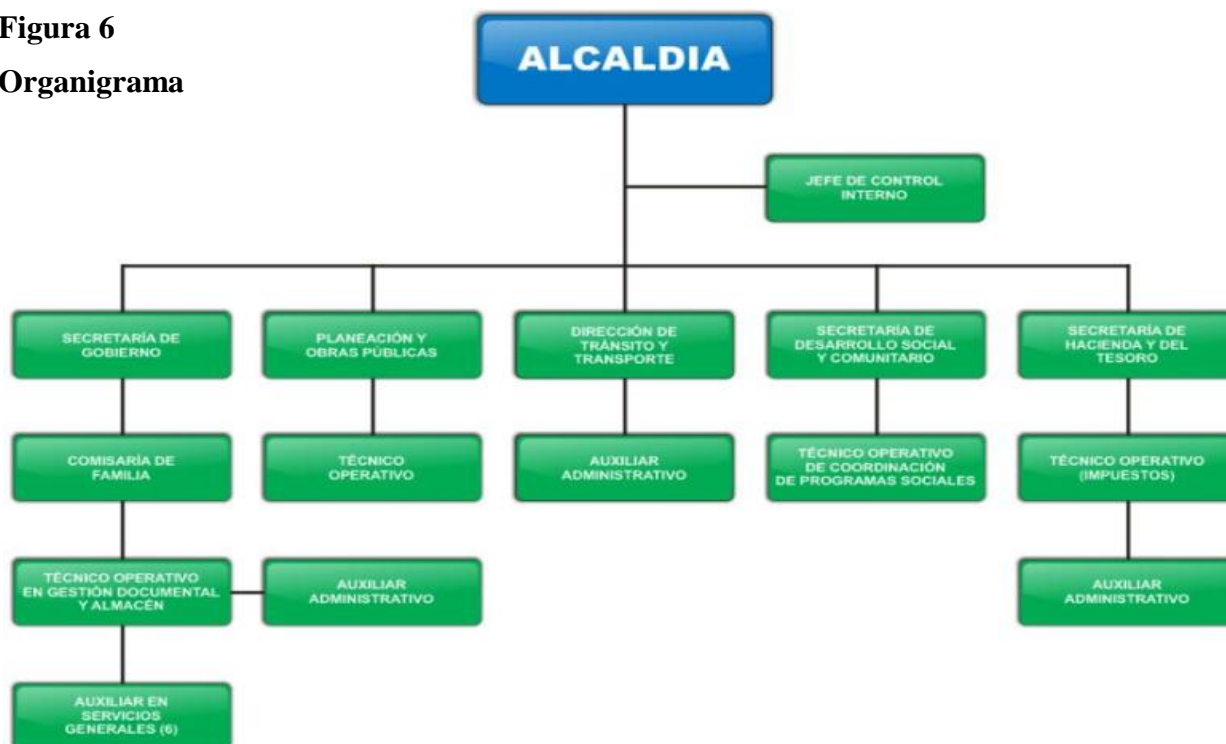
En este sentido se debe mencionar que la Alcaldía municipal de Abrego cuenta con los siguientes elementos internos:

**Misión.** Construir una sociedad equitativa, productiva, participativa, con desarrollo sostenible y equidad social, basada en la búsqueda de oportunidades para todos, donde la

economía crezca en el sector primario, secundario y terciario para hacer realidad la meta de convertirnos en un Municipio de progreso y desarrollo, que nos permita garantizar el mejoramiento y desarrollo integral de niños niñas y adolescentes en general, estableciendo políticas públicas con responsabilidad social garantizando el desarrollo competitivo en el Bello Valle (Alcaldía Municipal de Abrego, 2020).

**Visión.** El Municipio de Abrego, Líder en gestión administrativa, generador de alianzas para implementación de las políticas públicas en dirección al goce efectivo de los derechos de N.N.A, el Desarrollo del Campo, al ordenamiento y al saneamiento básico territorial, al bienestar y la economía de las personas a través del ecoturismo, el deporte y la cultura (Alcaldía Municipal de Abrego, 2020).

**Figura 6**  
**Organigrama**



*Nota.* La figura contiene el organigrama de la Alcaldía de Abrego

**Tabla 7****Matriz dofa**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Capacidad de gestión del mandatario de turno	Se cuenta con escaso personal
Apoyo de otras entidades del Estado	La asignación presupuestal es mínima.
Existe el área de control interno implementada	La forma que se utiliza para seleccionar al personal
Recurso humano de confianza	Insuficiente capacitación y actualización para los funcionarios en las TICs
Seguimiento y control de la página institucional de la entidad	Falta de muebles y enseres adecuados para el personal
Permanente desarrollo de formación a los funcionarios de la administración	Sobrecarga laboral del personal vinculado con la Alcaldía
	<b>AMENAZAS</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	
Confianza de la ciudadanía en la administración.	Racionalización del gasto público
Implementación de la página web para peticiones, quejas y reclamos.	La vigilancia que ejercen los órganos de control
Apoyo del departamento administrativo de la función pública- ESAP	Rotación continua de personal
Cumplimiento de los protocolos de bioseguridad en los funcionarios y visitantes	Aplicación de sanciones y multas por incumplimiento de la ley
	Orden público
	Cambios en la normatividad colombiana.

*Nota.* La tabla contiene las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades

**Formulación de la Planeación Estratégica.** La planeación de la gestión del talento humano de la Alcaldía Municipal se concreta a través de los planes anuales de Capacitación, Bienestar e Incentivos, Seguridad y Salud en el Trabajo y el Plan de Vacantes, de conformidad

con los lineamientos establecido en las normas vigentes en esta materia.

**Tabla 8**

**Plan estratégico**

	<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIÓN</b>
Gestión del talento humano	Fortalecer los procesos de selección, retención y desvinculación de los funcionarios	Políticas de Gestión del Talento Humano  Formatos para evaluación de competencias y habilidades	Actualizar el Plan el Plan Estratégico del Recurso Humano  Implementación de formatos
	Mantener actualizada la información de los funcionarios de la entidad en la plataforma SIGEP en cumplimiento de los lineamientos y normatividad vigente y en concordancia con lo establecido en la Política de Gestión del Talento Humano incorporada en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.	Actualización de hojas de vida de los funcionarios de la Entidad en el SIGEP  Validar la información cargada en la plataforma del SIGEP	Cargue de declaración de bienes y rentas en la plataforma por parte de los funcionarios de la Entidad  Seguimiento y control
Cultura y clima organizacional	Mejorar las condiciones de vida laboral en los funcionarios de la Alcaldía	Plan Institucional de bienestar e incentivos  Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo  Cumplimiento de los protocolos de bioseguridad	Desarrollar el Plan de Bienestar para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios  Fortalecer la cultura de la prevención y manejo de los

“Tabla 8” “Continuación”

Formación del talento humano	Establecer un plan de capacitación	Realizar un diagnóstico sobre las necesidades de los funcionarios	riesgos en el entorno laboral Fortalecer las capacidades, conocimientos y habilidades de los servidores en el puesto de trabajo
		Elaborar un plan y cronograma de capacitación anual	Difundir las actividades
		Realizar seguimiento al plan de capacitación	
Sistemas de información y comunicación	Fortalecer los sistemas de información y comunicación interna y externa de la Alcaldía	Informe de caracterización de personal	Articular los sistemas de información interna.
		Estrategia de Comunicación interna y externa	Diseñar, Ejecutar y Evaluar una estrategia de comunicación efectiva y asertiva

*Nota.* La tabla continúe el plan estratégico

**Seguimiento.** Todo plan debe tener un seguimiento del proceso de la ejecución, para lo cual se deben realizar evaluaciones de las acciones implementadas para cada una de las estrategias. Además de lo anterior se deben elaborar y entregar informes de forma semestral para analizar el avance del plan.

**Registro.** Durante la ejecución de las estrategias se debe llevar un registro, para llevar un control del talento humano al servicio de la Alcaldía Municipal de Abrego.



## Capítulo 5. Conclusiones

Al realizar el diagnóstico para identificar los síntomas y causas a nivel interno que evidencien las falencias administrativas y de los procesos de talento humano en la alcaldía de Abrego, Norte de Santander, se pudo observar que la totalidad de los funcionarios no están conformes ya que se existe demasiada rotación, inflexibilidad laboral, incertidumbre, falta de liderazgo, clima laboral poco optimo, desmotivación y pérdida del sentimiento de pertenencia.

Conocer los elementos legales, técnicos y administrativos que requiere un modelo de gestión estratégica del talento humano para optimizar la creación de valor público, es muy importante ya que este determinar la normatividad que les rige, al igual que los requerimientos necesarios para realizar una buena función y el recurso humano idóneo para ocupar todos los cargos que la entidad requiera para brindar un excelente servicio a la comunidad.

Al generar la propuesta de gestión estratégica de recursos humanos en concordancia con los estándares de desempeño Institucional del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), este se convierte en un componente fundamental en el que se enfocan todos los esfuerzos para alcanzar estándares de calidad, eficiencia y efectividad en su gestión del talento humano, generando condiciones que contribuyan a elevar el nivel y la calidad de vida de los funcionarios y comunidad en general, de otra parte, se debe decir que este tipo de investigaciones permiten evidenciar las falencias que poseen entidades privadas o públicas con el objetivo de aplicar los correctivos necesarios para optimizar el servicio y mejorar los procesos internos.

## Capítulo 6. Recomendaciones

Se debe continuar realizando diagnósticos para identificar los síntomas y causas a nivel interno que evidencien las falencias administrativas y de los procesos de talento humano en la alcaldía de Abrego, Norte de Santander, ya que esto permite diseñar e implementar diferentes estrategias que mejore las falencias y se logre la eficiencia y eficacia en la labor realizada.

Es necesario estar actualizando los elementos legales, técnicos y administrativos que requiere un modelo de gestión estratégica del talento humano para optimizar la creación de valor público en la Administración Municipal de Ábrego, como también definir acciones relacionadas con las diferentes estrategias, con el objetivo de lograr el mejoramiento de la productividad y la satisfacción del funcionario con su trabajo y con la entidad.

Teniendo en cuenta la propuesta de gestión estratégica de recursos humanos en concordancia con los estándares de desempeño Institucional del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), diseñada para la entidad se sugiere dar inicio a la implementación de las mejoras expuestas, siendo importante para establecer parámetros objetivos que lleven al logro de la eficacia en las acciones a implementar para garantizar el avance real en los aspectos identificados como debilidades.

## Referencia

- Acosta, A. (2015). *Aplicación de herramientas de la Teoría de los Subconjuntos Borrosos al Proceso de Capacitación en la empresa CUBAEXPORT*. Habana: Universidad de la Habana.
- Alcaldía de el Carmen. (2021). *Plan estratégico de talento humano*. Bogotá: Secretaría general.
- Alcaldía municipal de Abrego. (2020). *Información general*. Obtenido de <http://www.abrego-nortedesantander.gov.co/>.
- Alcaldía San Juan Nepomuceno. (2020). <http://www.sanjuannepomuceno-bolivar.gov.co/glosario/que-es-una-alcaldia-municipal-en-colombia>. Obtenido de ¿Qué es una alcaldía municipal en Colombia?
- Alvarez, C. (2018). *Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación*. Bogotá: Revista Javeriana.
- Álvarez, J. (2015). *La Teoría de los Subconjuntos Borrosos, una alternativa para la correcta selección del personal en la empresa METALCUBA*. Habana: Universidad de La Habana.
- Amaya, D. (2018). *Planeación de los recursos humanos*. Bogotá: Departamento para la función pública.
- Berbell, C. (18 de Marzo de 2018). *El Código de Hammurabi, el primer código penal y civil de la Humanidad, se escribió sobre columnas de piedra*. Obtenido de <https://confilegal.com/20180318-el-codigo-de-hammurabi-el-primer-codigo-penal-y-civil-del-ser-humano-se-escribio-sobre-columnas-de-piedra/>.
- Cadena, J. (2016). *La administración del talento humano en las empresas del sector público*. Ecuador: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- Calderón, G. (2018). *Gestión humana en la empresa colombiana sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral*. Manizales: Universidad Nacional.
- Charry, H. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. Lima: Ministerio de Educación.
- Chiavenato, I. (2018). *Gestión de talento humano*. Ciudad de Mejico: McGraw- Hill.
- Departamento administrativo de la función pública. (2020). [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1462299933\\_7ca8db0c8bc8ba769a2419e324464f28.pdf](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1462299933_7ca8db0c8bc8ba769a2419e324464f28.pdf). Obtenido de Función pública.
- Economía com. (15 de Febrero de 2021). *La importancia de las expectativas en la motivación*.

- Obtenido de <https://economia3.com/la-importancia-de-las-expectativas-en-la-motivacion/>.
- García, I. (2016). *Modelo de Gestión de los Recursos Humanos*. Habana: Universidad de La Habana.
- García, I. (14 de Noviembre de 2017). *Concepto de organización*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/organizacion>.
- García, J. (2021). *Disonancia cognitiva: la teoría que explica el autoengaño*. Obtenido de <https://psicologiamente.com/psicologia/disonancia-cognitiva-teoria-autoengano>.
- Griffin, R. (2013). *Fundamentos de Gestión*. Santiago de Chile: Aprendizaje Cengage.
- Guerri, M. (1 de Mayo de 2021). *La Teoría de Campo de Lewin*. Obtenido de <https://www.psicoadictiva.com/blog/la-teoria-campo-lewin/>.
- Hernández, I. (2011). *Modelo tecnología de aprendizaje organizacional sustentado en la Gestión del Conocimiento para la implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en grupos de empresas*. Argentina: Politécnico José Antonio Echevarría.
- Huertas, T. (2020). *Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración*. Ecuador: Universidad de la Fuerzas Armadas ESPE/UFA.
- Lorduy, J. (22 de Octubre de 2020). <https://www.larepublica.co/economia/alcaldia-de-bogota-anuncio-ayudas-para-tiendas-peluquerias-y-panaderias-de-barrio-3078212>. Obtenido de La Alcaldía de Bogotá anunció ayudas para tiendas, peluquerías y panaderías.
- Martínez, A. (2017). *Manual operativo*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- Noguera, J. (22 de Octubre de 2016). *La gestión del talento humano en las empresas colombianas una forma de hacerle frente al fenómeno de la globalización económica*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13766/2/ENSAYO%20FINAL%20JOSE>.
- Perdomo, G. (2018). *Análisis del Cambio Organizacional e Institucional*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Prieto, P. (2018). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Redacción APD. (27 de Marzo de 2019). <https://www.apd.es/experimento-hawthorne/>. Obtenido de Experimento Hawthorne: la importancia de ser tenido en cuenta en el trabajo.
- República de Colombia. (2019). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá: Documento

nacional.

República de Colombia. (2020). *Normas relacionadas con la función pública*. Bogotá: Gaceta de la República.

Revista semana. (26 de Junio de 2019). *Gestión de talento humano: un encargo estratégico para el desarrollo de la organización*. Obtenido de <https://www.semana.com/empresas/articulo/gestion-de-talento-humano-un-encargo-estrategico-para-el-desarrollo-de-la-organizacion-por-jorge-enrique-rodriguez/273521/>.

Reyes, C. (2017). *La comunicación organizacional y su influencia en el clima organizacional de los operarios*. Perú: Industrias San Miguel.

Runa. (2 de Octubre de 2020). <https://runahr.com/recursos/hr-management/recursos-humanos-en-una-empresa/>. Obtenido de ¿Qué son los Recursos Humanos y cuál es su función en una empresa?

Sáenz, D. (2019). *El modelo de gestión de talento humano, sus características y cualidades*. Obtenido de <https://www.infocapitalhumano.pe/columnistas/rh-tendencias/el-modelo-de-gestion-de-talento-humano-sus-caracteristicas-y-cualidades/>.

Sánchez, J. (2012). *Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría*. Chile: Universidad de Talca.

Subsecretaría de talento humano. (30 de Enero de 2020). *Plan estratégico de talento humano 2020*. Pasto: CAM Anganoy Vía Los Rosales 2.

Torrado, E. (2021). *Infoarmación de la oficina de recursos humanos*. Abrego: Alcaldía Municipal de Abrego.

## **Apéndice**



Universidad Francisco  
de Paula Santander  
Ocaña - Colombia  
Vigilada Mineducación

## Apéndice A. Encuesta a los funcionarios de cada una de las dependencias

### UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS PLAN DE ESTUDIOS ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Objetivo:** Proponer un modelo de gestión para el área de talento humano en la alcaldía municipal de Abrego.

**Instrucciones:** Para cada afirmación, marque con una (X) la casilla correspondiente al número que mejor identifica su posición.

#### CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

**Nunca = 1    Casi Nunca = 2    A veces = 3    Casi Siempre = 4    Siempre = 5**

#### PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

No	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿La población de Abrego poseen conocimientos sobre las vacantes en la Alcaldía Municipal?					
2	¿Cuándo fue vinculado a la Administración municipal, tuvo una inducción sobre los objetivos de entidad?					
3	¿En su proceso de reclutamiento se aplicaron las fuentes adecuadas?					
4	¿Para garantizar la transparencia de la sección del personal se utilizaron estándares y criterios de calidad, para descentralizar las decisiones?					
5	¿Se desarrollan planes y mecanismos de integración para los nuevos funcionarios con el objetivo de propiciar un ambiente laboral agradable?					

#### ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

No	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿Al inicio de su reclutamiento le solicitaron certificados de preparación académica y experiencia laboral?					
2	¿En su dependencia tienen el cálculo sobre la necesidad real del recurso humano?					

3	¿En la Administración Municipal se le da la oportunidad a los funcionarios para el crecimiento profesional?					
4	¿Existen planes y sistemas para la continua evaluación de la calidad y adecuación de los recursos humanos?					

#### RETENCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

No	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿Se hace evaluación del puesto de trabajo?					
2	¿Existe equilibrio salarial de acuerdo a la normatividad laboral colombiana?					
3	¿Existen planes y sistemas de prestaciones sociales adecuados a la diversidad de necesidades de los integrantes de la Administración Municipal?					
4	¿Existen criterios para la creación y desarrollo de las condiciones físicas ambientales de higiene y de seguridad en torno a los puestos y las funciones?					

#### DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

No	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿Se realizan diagnósticos y programación de la preparación y renovación constantes de los recursos humanos para el desempeño de los puestos?					
2	¿Existen estrategias de mediano y largo plazos para el recurso humano disponible, con el fin de mejorar y conservar la motivación entre los funcionarios?					
3	¿Se aplican estrategias de cambio planeadas con miras a mejorar la salud y excelencia organizacional?					

#### EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

No	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿Existen registros y controles para el debido análisis cualitativo y cuantitativo de los recursos humanos disponibles?					
2	¿Los medios y vías de información son adecuados para las decisiones sobre recursos humanos?					





Universidad Francisco  
de Paula Santander  
Ocaña - Colombia  
Vigilada Mineducación

## Apéndice B. Entrevista a los jefes de cada una de las dependencias

### UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS PLAN DE ESTUDIOS ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**Objetivo:** Proponer un modelo de gestión para el área de talento humano en la alcaldía municipal de Abrego.

1. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en la Administración Municipal?
2. ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?
3. ¿Cuáles son las funciones de su cargo?
4. ¿Cómo es el proceso de inducción que se realiza en la Administración Municipal?
5. ¿Cómo es el tipo de remuneración?
6. ¿Cómo es el tipo de contratación?
7. ¿Cómo se lleva a cabo la selección del personal?
8. ¿En caso de que alguien exceda sus actuaciones existen elementos coercitivos?  
Si la respuesta es positiva explique ¿Cuáles son?
9. ¿Cómo realiza la evaluación del desempeño?
10. ¿Cómo realizan la negociación de temas relevantes con los empleados?
11. ¿Manejan planes de desarrollo o procesos de capacitación?
12. ¿Cómo se maneja la desvinculación de los trabajadores?
13. ¿Cómo realiza la medición del crecimiento de la Administración Municipal?
14. ¿Cómo se lleva a cabo y que técnicas utilizan para el proceso de reclutamiento de personal?
15. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para la selección de personal?
16. ¿Cómo se determina la necesidad del recurso humano?

17. ¿De qué forma evalúan el recurso humano?
18. ¿Cómo se evalúa el equilibrio salarial interno?
19. ¿Se cuenta con higiene, seguridad y salud en el trabajo?
20. ¿Cómo se realiza la identificación de las necesidades de las personas para encaminar programas del gobierno municipal?
21. ¿Cómo y cada cuanto se realiza la capacitación y desarrollo a los funcionarios de la Administración Municipal?
22. ¿Cómo es el sistema de comunicación interna en la Administración Municipal?
23. ¿Cómo es el sistema de comunicación externa en la Administración Municipal?