

CARACTERIZACION DEL AREA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO DE LA
SECRETARIA DE SALUD DE PITALITO

YAQUELINE GARCIA LLANOS
CONSTANZA YAZMIN CUELLAR RICO

ASESOR

RUBEN DARIO AGUDELO LOAIZA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE ADMINISTRACION EN SALUD
PITALITO

“Este trabajo va dedicado a los servidores publicos de la Administracion municipal de Pitalito, especialmente a las personas de la oficina de talento humano y de la Secretaria de Salud, que gracias a su colaboracion y disposicion para con nosotras se pudo sacar adelante este trabajo de investigacion.”

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
OBJETIVO GENERAL	12
OBJETIVOS ESPECIFICOS	12
REFERENTE HISTORICO	13
MARCO TEORICO	13
METODOLOGIA	40
RESULTADOS Y DISCUSION	46
ANALISIS Y TABULACION DE ENCUESTAS	49
CONCLUSIONES	80
PLAN DE MEJORA	84
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	88
ANEXOS	90
BIBLIOGRAFIA	103

LISTA DE FIGURAS E IMÁGENES

FIGURA No. 1: Organigrama Ubicación del Área de Gestión del Talento Humano.

IMAGEN No. 1: Identificación del empleo, Secretaria general, según manual de funciones y competencias, planta de personal Municipio de Pitalito.

IMAGEN No. 2: Identificación del empleo, Técnico Administrativo, según manual de funciones y competencias, planta de personal Municipio de Pitalito.

IMAGEN No. 3: Identificación del empleo, Profesional Universitario, según manual de funciones y competencias, planta de personal Municipio de Pitalito.

IMAGEN No. 4: Identificación del empleo, Auxiliar Administrativo, según manual de funciones y competencias, planta de personal Municipio de Pitalito.

LISTA DE TABLAS

TABLA No. 1: Tipo de Vinculación, número de personas y ubicación del cargo.

TABLA No. 2: Operatización y Descripción de variables.

TABLA No. 3: Capacitación Entrenamiento y Desarrollo.

TABLA No. 4: Evaluación y Oportunidades de Carrera.

TABLA No. 5: Evaluación de Desempeño, Valoración de Personal.

TABLA No. 6: Compensación.

TABLA No. 7: Aspectos de la Gestión del Talento Humano.

TABLA No. 8: Normativas específicas de Gestión del Talento Humano.

TABLA No. 9: Documentos con la Política de Gestión del Talento Humano.

TABLA No. 10: Documento con la descripción Detallada de los Procedimientos.

TABLA No. 11: Formatos que Maneja el área de Gestión del Talento Humano.

TABLA No. 12: Documentos con la caracterización de los procesos.

LISTA DE GRAFICOS

GRAFICO No 1: Respuesta Pregunta N° 1

GRAFICO No 2: Respuesta Pregunta N° 2

GRAFICO No 3: Respuesta Pregunta N° 3

GRAFICO No 4: Respuesta Pregunta N° 4

GRAFICO No 5: Respuesta Pregunta N° 5

GRAFICO No 6: Conclusiones Selección de Personal

GRAFICO No 7: Respuesta Pregunta N° 6

GRAFICO No 8: Respuesta Pregunta N° 7

GRAFICO No 9: Respuesta Pregunta N° 8

GRAFICO No 10: Respuesta Pregunta N° 9

GRAFICO No 11: Respuesta Pregunta N° 10

GRAFICO No 12: Conclusiones Capacitación del Talento humano

GRAFICO No 13: Respuesta Pregunta N° 11

GRAFICO No 14: Respuesta Pregunta N° 12

GRAFICO No 15: Respuesta Pregunta N° 13

GRAFICO No 16: Respuesta Pregunta N° 14

GRAFICO No 17: Conclusiones Evaluación del Talento humano

GRAFICO No 18: Respuesta Pregunta N° 15

GRAFICO No 19: Respuesta Pregunta N° 16

GRAFICO No 20: Respuesta Pregunta N° 17

GRAFICO No 21: Respuesta Pregunta N° 18

- GRAFICO No 22:** Respuesta Pregunta N° 19
- GRAFICO No 23:** Conclusiones Proceso de Evaluación de Desempeño
- GRAFICO No 24:** Respuesta Pregunta N° 20
- GRAFICO No 25:** Respuesta Pregunta N° 21
- GRAFICO No 26:** Respuesta Pregunta N° 22
- GRAFICO No 27:** Respuesta Pregunta N° 23
- GRAFICO No 28:** Respuesta Pregunta N° 24
- GRAFICO No 29:** Conclusiones Compensación del Talento Humano
- GRAFICO No 30:** Respuesta Pregunta N° 25
- GRAFICO No 31:** Respuesta Pregunta N° 26
- GRAFICO No 32:** Respuesta Pregunta N° 27
- GRAFICO No 33:** Conclusiones de Otros Aspectos del Talento Humano
- GRAFICO No 34:** Existencia del Área de Gestión de Talento Humano
- GRAFICO No 35:** Instrumentos de Revisión Documental
- GRAFICO No 36:** Existencia de Documentos; Reglamento de Trabajo, Higiene y Manual de convivencia
- GRAFICO No 37:** Políticas de Selección, Contratación y periodo de Prueba
- GRAFICO No 38:** Formas de Pago, Incentivos, Beneficios y Terminación de Contrato
- GRAFICO No 39:** Cesantías, vacaciones y Deducciones de Nómina
- GRAFICO No 40:** Trabajo Nocturno, Dominical, festivo Creación de cargos nuevos
- GRAFICO No 41:** Dotaciones
- GRAFICO No 42:** Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal

GRAFICO No 43: Desarrollo personal, Nivelación salarial y Evaluación de Desempeño

GRAFICO No 44: Desarrollo de Carrera

GRAFICO No 45: Satisfacción del Cliente interno, ausentismo laboral y accidentes de Trabajo

GRAFICO No 46: Bienestar y rotación de Personal

GRAFICO No 47: Fases de Planear, Hacer, Verificar y Ajustar.



**VICERRECTORÍA ACADÉMICA
CENTRO INSTITUCIONAL DE INVESTIGACIÓN, PROYECCIÓN Y
DESARROLLO**

2. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Título:
CARACTERIZACION DEL AREA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO DE
LA SECRETARIA DE SALUD DE PITALITO

Investigador Principal: Ruben Dario Agudelo Loaiza

Coinvestigador	Dedicación: TC TP MT
----------------	----------------------------

Coinvestigador	Dedicación: TC TP MT
----------------	----------------------------

Coinvestigador	Dedicación: TC TP MT
----------------	----------------------------

Asistente de Investigación Yaqueline García Llanos	Trabajo de Grado Semillero
---	-------------------------------

Asistente de Investigación Constanza Yazmin Cuellar Rico	Trabajo de Grado Semillero
---	-------------------------------

Línea de Investigación: Gestión del Talento Humano

Área de conocimiento a la que aplica: Administración de la salud

Programa de Posgrado al que se articula: Especialización en Administración de la Salud

Lugar de Ejecución del Proyecto:
Ciudad: **Pitalito** Departamento: **Huila**

Duración del Proyecto (periodos académicos): Enero a Diciembre 2016

3. INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano es un tema que viene cobrando gran importancia en la historia empresarial en el mundo, por lo tanto no es ajeno a las empresas o instituciones de nuestro país; donde se ve que pasó de ser una simple oficina de apoyo de los diferentes procesos para convertirse en una parte fundamental de las instituciones, desde donde se armoniza, se interactúa, se coordina el accionar de todas las dependencias para lograr los objetivos institucionales.

Por tal motivo, el área de gestión del talento humano es vital tanto en las entidades privadas como públicas; es así como la Alcaldía del Municipio de Pitalito vio la necesidad de crear esta área la cual no existía anteriormente.

En el año 2014, se inició el estudio de cargas laborales, de análisis de funciones y se dio el proceso de reestructuración donde se crearon nuevos cargos y áreas; dentro de las áreas se creó la oficina de Talento Humano; y en la Secretaría de Salud municipal se crearon nuevos cargos; el honorable concejo municipal aprobó dicho proceso mediante Acuerdo 54 del 30 de diciembre de 2014, y posteriormente fue adoptado por la Entidad Territorial bajo la Resolución Administrativa 258 del 23 de Febrero de 2015.

El área de Talento humano está conformado por tres personas; un profesional universitario y un técnico administrativo (los dos de carrera administrativa) un auxiliar administrativo con nombramiento en provisionalidad; estas tres personas tienen unas funciones designadas por un manual pero están bajo la misma línea jerárquica; donde dependen de la Secretaría general, y el jefe inmediato es el secretario de esta cartera el cual es de libre nombramiento y remoción.

La Secretaría de Salud Municipal está conformada por un jefe que es de libre nombramiento y remoción, seis coordinadores de ejes todos profesionales (dos de carrera administrativa y cuatro con nombramiento en provisionalidad); al igual se nombró en provisionalidad un profesional especializado y un profesional universitario para el área de vigilancia epidemiológica; a parte del personal de planta se tiene un promedio de diez personas contratadas por prestación de servicios, con contratos de seis meses.

Teniendo en cuenta el objeto de la investigación sólo se tuvo en cuenta el personal de planta tanto de la oficina de talento humano como de la secretaría de salud, y que llevara más de dos años en el cargo, lo que daría mayor confianza en sus respuestas por el conocimiento que tienen del Ente territorial, por lo tanto se excluyó del mismo a los dos jefes de cartera, teniendo en

cuenta que sólo llevaban tres meses en el cargo cuando dio inicio este trabajo investigativo.

Por consiguiente el presente trabajo se desarrolló con la participación de once personas, tres de la oficina de talento humano y ocho de la Secretaría de salud; donde se aplicó inicialmente un formato de consentimiento informado para todos los participantes y dos modelos de encuestas de los cuales uno se aplicó a el personal de talento humano y un instrumento que se aplicó al personal de las dos dependencias, también se realizó una entrevista grabada al profesional universitario líder de talento humano.

Una vez aplicadas las encuestas a los participantes, se procedió a crear una base de datos para el análisis de la información, donde se pudo concluir que pese al enorme esfuerzo de todos los involucrados por hacer las cosas conforme lo emana la normatividad, los lineamientos y los procesos de la gestión del talento humano; la naturaleza jurídica de la entidad hace que la tarea de administrar el talento humano sea compleja, donde existen barreras administrativas que impiden un mejor despliegue y accionar de la oficina de talento humano.

Hay procesos que no se pueden hacer correctamente como lo es la selección de personal que debería tener en cuenta el perfil de cada cargo y los conocimientos previos de la actividad o funciones a realizar; pese a que se tienen unos cronogramas establecidos para realizar la inducción, reinducción y los planes de capacitación, este no se cumplió debido a los múltiples compromisos que surgen en la función pública; además de la rotación del personal de carrera administrativa por los diferentes cargos sin hacer un análisis de perfiles ocupacionales para el desempeño de las funciones propias de cada puesto; todas éstas situaciones hacen que se interrumpan los procesos administrativos y que no se presten en cierto momento los servicios con calidad que merecen los usuarios.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Caracterización del área de gestión del talento humano de la secretaria de salud de Pitalito.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir la estructura organizacional del área de gestión del talento humano de las instituciones del sector de la salud en el ámbito público.
2. Identificar las teorías y modelos de gestión en los procesos administrativos liderados por el área de gestión del talento humano.
3. Determinar las funciones del área de gestión de talento humano en la institución participante en el estudio.

5. REFERENTE TEÓRICO

5.1 MARCO TEÓRICO

El Municipio de Pitalito es considerado como estrella vial del Sur de Colombia, título otorgado por ser paso obligado de las personas que vienen del norte hacia los departamentos del Putumayo, Caquetá y Cauca y que lo conecta con el resto del país, sirviendo de puerto de enlace con la región del Pie de monte Andino– Amazónico.

Está ubicado al sur del Huila sobre el valle del Magdalena a 1.318 mts/msnm a 188km de la capital Neiva, el tamaño de la población según el censo DANE 2005 es de 109.375 de los cuales 64.082 en el área urbana y 45.923 área rural; tiene una temperatura promedio de 18 – 21 grados centígrados

Pitalito, considerado la puerta del macizo colombiano, es la segunda ciudad de mayor jerarquía del departamento del Huila, con una importante dotación de servicios para atender los requerimientos de bienestar y calidad de vida de su población como la de sus visitantes. Desde Pitalito se puede acceder a los Parques Arqueológicos de San Agustín, Alto de Los Ídolos y Alto de Las Piedras; Parques Nacionales Naturales de Cueva de Los Guacharos, Puracé y La Laguna.

El territorio del municipio es montañoso, pero también tiene sectores planos como los valles de los ríos Guachicos y Guarapas y las tierras aledañas al río Magdalena. Se destacan también los filos de Chillurco y Las Letras, el cerro de El Limón, el Alto de Ingalí y las Cruces.

Está influenciado por tres grandes masas selváticas: al occidente el Parque nacional Puracé, al oriente los Parques Nacionales Churumbelos, Auka Wasiy, Cueva de los Guácharos, y al sur la selva del Macizo Colombiano.

UBICACIÓN INSTITUCIONAL:

El Municipio de Pitalito es una entidad territorial pública, de categoría 4 en cabeza del alcalde: Miguel Antonio Rico Rincón, tiene personería jurídica bajo las

siguientes características:

NIT: 891180077-0
Código DANE: 41551
Gentilicio: Laboyano
Fecha de fundación: 13 de junio de 1818
Nombre del fundador: José Hilario Sierra

La estructura administrativa del Municipio de Pitalito, fijada mediante acuerdo 063 de 2008, se halla dividida en sector central y descentralizado. El sector central está conformado Así: Alcalde Municipal; Secretaría Privada; Secretaría de Planeación; Secretaría de Gobierno, Desarrollo Social y Movilidad; Secretaría de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Económico; Secretaría de Hacienda; Secretaría de Salud; Secretaría de Educación, Cultura y Deporte; Secretaría de Infraestructura, Vías y Recursos Físicos; y Oficina de control Interno Disciplinario. El sector descentralizado está conformado por Empresas Publicas de Pitalito (EMPITALITO), Biorgánicos del Sur S.A., Terminal de Transportes S.A., AGROEMPRESARIAL y la ESE Manuel Castro Tovar I nivel.

El desempeño de las funciones y los cargos han sido reglamentados por el decreto 174 del 12 de noviembre de 2009, el cual define las responsabilidades, las habilidades personales de cada funcionario, las funciones específicas y las competencias comportamentales, lo mismo que las contribuciones individuales los conocimientos básicos y los requisitos de estudio y experiencia que cada funcionario debe acreditar para el desempeño del respectivo cargo.

En materia de servicios públicos domiciliarios el Municipio de Pitalito cuenta con los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo prestados por Empitalito, con servicios de energía eléctrica y alumbrado público prestados por la Electrificadora del Huila, gas natural domiciliario a través de la empresa Sur Gas ESP, y con servicios de televisión por cable, telefonía fija y móvil e Internet con cobertura de red alámbrica e inalámbrica de empresas comerciales con presencia en el municipio.

De otra parte, existen en Pitalito 15 instituciones educativas públicas, 9 instituciones privadas, universidades como la UNAD, Sur colombiana, Uniminuto, ESAP, entre otras; y los institutos educativos de educación no formal que cubren no sólo la demanda originada dentro del municipio sino que también satisfacen gran parte de las demandas educativas de los municipios circunvecinos, en

especial las de educación superior. En la actualidad la secretaría de educación municipal está certificada para el manejo de sus macro procesos de calidad, cobertura y eficiencia, hecho que genera al gobierno central del municipio un alto grado de corresponsabilidad en el desempeño administrativo y financiero.

Tiene el SECOP que está disponible para publicar la actividad contractual que se ejecuta con recursos públicos, que permite publicar los documentos y actos del proceso contractual, y consulta información por modalidad de selección, entidad contratante, contratista y valor del contrato.

Carta orgánica: “Es el conjunto de normas, reglas que hacen que una entidad funciones de manera coordinada y ordenada para lograr objetivos en común” (1).

Reglamento Interno de trabajo: “Que es el documento que contiene deberes y derechos, obligaciones y prohibiciones del trabajador y empleador” (2).

Reglamento de Higiene y seguridad del trabajo: “Medidas adecuadas de higiene y seguridad laboral para proteger la vida y la salud del trabajador” (3).

Manual de convivencia laboral: “promueve y reforzar la obligación de mantener una conducta y actitud positivas, hacer las cosas correctamente y asegurar que la filosofía de la entidad esté completamente entendida y compartida por todos, de obligatorio cumplimiento y se convierta en un compromiso de vida”. (4).

Otros: Si tiene otro formato para otras actividades laborales de la empresa

Política de selección: “se fundamenta con el propósito de mejorar la forma de reclutar personal para el sector público y privado quienes deberán actuar dentro de su mejores capacidades para la institución en la que laborarán” (5).

Política de contratación: “Establecer las normas y definir responsables en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal” (5).

Periodo de Prueba: “Periodo de prueba es la etapa inicial del contrato de trabajo que tiene por objeto, por parte del empleador, apreciar las aptitudes del trabajador y por parte de este, la conveniencia de las condiciones del trabajo”. (5).

“Formas de pago: Es la forma que acuerda el patrono sobre cómo, cuanto y cada cuanto le va a pagar por la labora contratada o por la actividad a desarrollar.

Incentivos y beneficios: Los incentivos son un premio o motivación por el cumplimiento de metas o de una actividad. Los beneficios son una compensación indirecta constituyen activos no monetarios ejemplos: viajes, guardería para sus hijos, seguros de salud privada, seguros funerarios, etc. (6)

Terminación de contrato de trabajo: De acuerdo al tipo de contrato cuales son las causas que tienen estipuladas para dar por terminado el contrato de trabajo con un

trabajador.

Liquidación e indemnizaciones: “La liquidación corresponde a pagar lo que se le debe dar mensualmente al trabajador en la nómina mensual o quincenal o la liquidación del contrato de trabajo, cuando al trabajador se le desvincula definitivamente de la empresa; también, la liquidación de la indemnización o indemnizaciones por retardo en el pago y la indemnización por terminación injusta del contrato, la indemnización corresponde a una sanción que señala la ley en el evento de no cumplirse con las normas que regulan el contrato de trabajo”. (6)

Cesantías: “Las cesantías son una prestación social a la cual tiene derecho todo trabajador con vínculo laboral e independientes que voluntariamente quieran afiliarse a un fondo de cesantías, cuya función es dar auxilio monetario cuando la persona termine su relación laboral y este cesante”. (6)

Vacaciones: “Son una prestación social que consiste en el descanso remunerado que tiene derecho todo trabajador que hubiere prestado sus servicios a un empleador durante un año calendario y consiste en 15 días hábiles consecutivos”. (7)

Deducciones de Nomina: Descuentos que se le hacen al trabajador como: Salud, Pensión, fondo de solidaridad pensional, cuotas sindicales, aportes a cooperativas, embargos, créditos con terceros y con la empresa, entre otras”. (2).

Trabajos nocturnos, dominical y festivo: “Hora extra es aquella hora que se trabaja adicional a las 8 horas diarias o a la jornada pactada entre la partes. Entre las 10 de la noche y las 6 de la mañana. El recargo corresponde al porcentaje adicional que se le da sobre la hora ordinaria. Si trabajador debe laborar un domingo o un festivo, debe reconocérsele un recargo adicional sobre la hora ordinaria”. (7)

Creación de cargo nuevo en la empresa: Como crean cargos nuevos.

Sanciones disciplinarias: Es la sanción disciplinaria que el empleador puede ponerle al trabajador por incumplimiento reiterado. Debe garantizar el derecho a la defensa del trabajador, lo que supone la necesidad de comunicarle la apertura del pliego de cargos y darle a conocer en detalle de las faltas que se le endilgan para que el trabajador tenga la oportunidad de alegar a su favor si las tuviere, e incluso se recomienda una especie de segunda instancia o revisión que otorgue un manto de legalidad y garantía procesal del procedimiento sancionatorio”. (7)

Dotaciones: Los empleadores obligados a suministrar permanente calzado y vestido de labor a sus trabajadores harán entrega de dichos elementos en las siguientes fechas del calendario: 30 de abril, 31 de agosto y 20 de diciembre. Uso del calzado y vestido de labor. El trabajador queda obligado a destinar a su uso en las labores contratadas el calzado y vestido que le suministre el empleador, y en el caso de que así no lo hiciera éste quedara eximido de hacerle el suministro en el período siguiente. Prohibición de la compensación en dinero. Queda prohibido a

los empleadores pagar en dinero las prestaciones establecidas en este capítulo”.
(6)

Reclutamiento y selección de personal: “Reclutamiento es el [proceso](#) de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de [empleo](#). Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados, y la selección del personal es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado.” (5)

Contratación: “Es formalizar con apego a la [ley](#) la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, [derechos](#), tanto del trabajador como la [empresa](#)”. (5)

Inducción: Es Dar la información necesaria para que el nuevo trabajador pueda desempeñar sus funciones.

Desarrollo de personal: Es “una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones. Esto permite que el individuo conozca más, no solo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano”. (4)

Nivelación salarial: Nivelación de los salarios por categorías.

Evaluación de desempeño: “Medir el rendimiento individual y documentarlo, alinear las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos del negocio”. (7)

Desarrollo de carrera: “Es un enfoque formal que asume la organización para cerciorarse de que estarán disponibles las personas con las aptitudes y experiencia correctas, cuando se las necesite” (8)

Satisfacción del cliente interno: Es un mecanismo que permite medir que tan satisfecho está el cliente con la atención, servicio o demás de la empresa o del servidor público.

Ausentismo Laboral: Son las ausencias del puesto de trabajo por parte del trabajador

Accidentes de trabajo: Son accidentes que se presentan producto de la actividad que desarrolla el trabajador.

Rotación de personal: cuanto tiempo rotan los empleados y con qué frecuencia dentro de las diferentes áreas de trabajo.

Bienestar de personal: Que hace la empresa para generar bienestar al personal

Otros: Existen otras actividades

Fases de planear, hacer, verificar y ajustar (P-H-V-A).

Indicadores de procesos del PVAH: Que indicadores manejan para verificar los procesos de PVAH.

Todo lo anteriormente mencionado es importante para hacerse una idea general de la Institución objeto, el contexto en el que se desenvuelve y la importancia que tiene para la organización el avance de la Gestión del Conocimiento, en el contexto de las organizaciones.

Se analizarán las diferentes teorías en lo relacionado a la gestión del conocimiento y su incorporación al talento humano en los procesos, analizando de entrada la Teoría de Recursos y Capacidades, desarrollada por Barney; “en la cual se plantea que las organizaciones son diferentes entre sí, en función de los recursos y las capacidades que poseen en un momento determinado de su existencia” (9); donde posteriormente Barney & Arian puntualizan que; “los recursos vienen a constituir los activos tangibles e intangibles que una empresa emplea para formular e implantar sus estrategias, clasificándolos en físicos, intangibles, de capital humano y de capital organizacional, los cuales se integran en procesos y rutinas operativas y administrativas denominadas capacidades” (10).

“se logra identificar que entre los recursos de capital humano de una organización se cuenta con el personal que ejerce los distintos cargos y sus diversas competencias, entre las cuales destacan de forma contundente el conocimiento que poseen, su liderazgo, su grado de capacitación, la forma en que toman decisiones, su capacidad de adaptación, su habilidad para poder trabajar en equipo, su manejo de las relaciones interpersonales, su potencial de aprendizaje, así como muchos otros aspectos psicológicos y sociológicos que fomentan su capacidad de trabajo y la transformación de una organización tradicional a una inteligente” (9).

Por otro lado existen otros autores que cada vez buscan más para ver por qué es importante el talento humano y su conocimiento como habla el artículo escrito sobre:

“La valoración de los activos intangibles que se encuentran en las personas como elemento básico en la formulación de estrategias empresariales que lleven a las

organizaciones a ser más competitivas, y el surgimiento de una nueva teoría de la estrategia, que reconoce el papel de los recursos y las capacidades internas de las empresas en su competitividad” (11).

“Una consecuencia de lo anterior fue aceptar que en las personas se encuentra una fuente de ventaja competitiva empresarial (Pfeffer, 1996)” (11), lo que ha implicado nuevas exigencias y retos al área responsable de la dirección de las personas en las empresas. De esta manera, las áreas de gestión humana se han visto obligadas a generar valor para sus empresas, y los directores de dichas áreas, a demostrarlo con indicadores de resultados que trasciendan los típicos informes de actividades y de procesos.

“Una primera revisión de la literatura mostraba relaciones entre el comportamiento de las personas, la rentabilidad y el valor de las acciones, pero paradójicamente, aunque se reconoce el valor de la persona en la construcción de ventaja competitiva sostenida, no siempre sucede lo mismo con las áreas responsables de su gestión. La gerencia de recursos humanos frecuentemente es cuestionada, por cuanto en percepción de la alta gerencia, no agrega valor a la organización o, por lo menos, no tiene forma de demostrarlo objetivamente” (12).

“En el liderazgo de las personas, la gestión humana tiene un comportamiento promedio; se espera más contribución en el entrenamiento y apoyo a los directivos para que cumplan su función de dirigir las personas y aprovechar sus talentos. Pareciera que las áreas están enfocadas en trabajar con los trabajadores de base y aún no consideran clientes importantes a los mandos medios y directivos de sus empresas, sus principales socios para realizar una verdadera gestión de lo humano” (12).

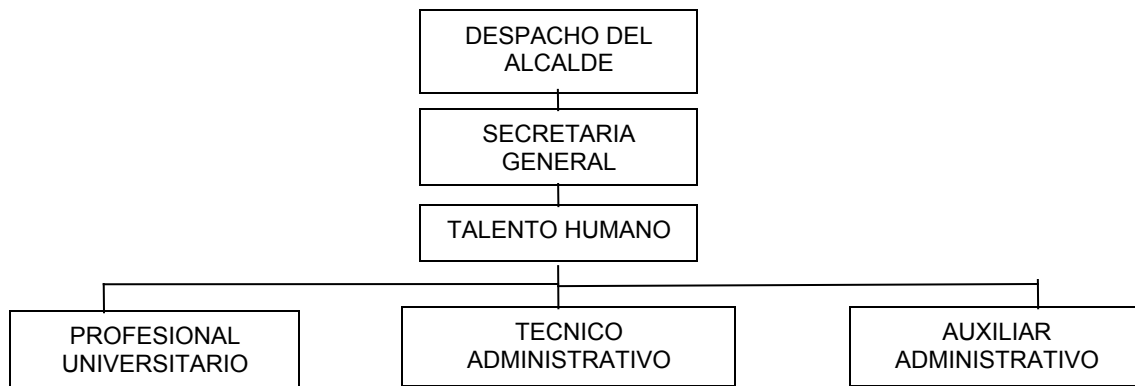
Ahora bien toda empresa necesita una organización sistemática donde se identifique claramente la estructura organizacional del área de gestión del talento humano; su ubicación, cargos, relación con todas las áreas o dependencias; teniendo en cuenta que esta es un área transversal a todas las demás, que las decisiones que se tomen o dejen de tomar afectan positiva o negativa mente el andamiaje institucional.

En el Municipio de Pitalito el área de gestión de talento humano es muy reciente, el cual se dio con la reestructuración administrativa de la planta de personal, por medio de la Resolución Administrativa n° 258 del 23 de Febrero de 2015, previo acuerdo del Honorable concejo municipal mediante Acuerdo n° 54 del 30 de diciembre de 2014. Por tanto la secretaria de salud como área no tiene área de talento humano, su talento humano depende de la alcaldía.

El Área de gestión del Talento humano tiene la siguiente ubicación dentro de la

estructura organizacional de la Alcaldía del Municipio de Pitalito.

Figura 1. Organigrama ubicación Área de Talento Humano



Fuente: Manual específico de funciones y competencias específicas de la planta de personal del Municipio de Pitalito Huila.

Como pudo observarse el Área de gestión del Talento humano está adscrita a la Secretaria General, donde la secretaria(o) de despacho o quien haga sus veces es el o la jefe inmediata; cuenta con tres funcionarios todos con el mismo nivel jerárquico.

Según el Decreto 431 del 12 de junio de 2015, se actualiza el Manual específico de funciones y competencias específicas de la planta de personal del Municipio de Pitalito Huila, se especifica la identificación del empleo, nivel, denominación, código, grado, número de cargos, dependencia, cargo del jefe inmediato y la naturaleza del cargo como se puede apreciar a continuación.

Imagen 1. Identificación del empleo; Secretaria General, según manual de funciones y competencias específicas, planta de personal Municipio de Pitalito.

SECRETARIA GENERAL	
I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
NIVEL	DIRECTIVO
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	SECRETARIO DE DESPACHO
CÓDIGO	020
GRADO	02
NUMERO DE CARGOS	UNO(1)
DEPENDENCIA	SECRETARIA GENERAL
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	ALCALDE
NATURALEZA DEL CARGO	LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN

Fuente: Manual específico de funciones y competencias específicas de la planta de personal del Municipio de Pitalito Huila

Imagen 2. Identificación del empleo; Técnico Administrativo, según manual de funciones y competencias específicas, planta de personal Municipio de Pitalito.

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
NIVEL	TECNICO
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	TÉCNICO ADMINISTRATIVO
CÓDIGO	367
GRADO	10
NUMERODE CARGOS	UNO (01)
DEPENDENCIA	DONDE SE UBIQUE EL CARGO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	QUIEN EJERZA LA SUPERVISIÓN DIRECTA
NATURALEZA DEL CARGO	CARRERA ADMINISTRATIVA
II. AREA FUNCIONAL	
Secretaria General - Talento Humano	

Fuente: Manual específico de funciones y competencias específicas de la planta de personal del Municipio de Pitalito Huila.

Imagen 3. Identificación del empleo; Profesional Universitario, según manual de funciones y competencias específicas, planta de personal Municipio de Pitalito.

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
NIVEL	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	PROFESIONAL UNIVERSITARIO
CÓDIGO	219
GRADO	06
NUMERO DE CARGOS	UNO (01)
DEPENDENCIA	DONDE SE UBIQUE EL CARGO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	QUIEN EJERZA LA SUPERVISIÓN DIRECTA
NATURALEZA DEL CARGO	CARRERA ADMINISTRATIVA
II. AREA FUNCIONAL	
Secretaria General – Talento Humano	

Fuente: Manual específico de funciones y competencias específicas de la planta de personal del Municipio de Pitalito Huila.

I. IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
NIVEL	ASISTENCIAL
DENOMINACION DEL EMPLEO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
CODIGO	407
GRADO	17
No. DECARGOS	UNO (01)
DEPENDENCIA	DONDE SE UBIQUE EL CARGO
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	QUIEN EJERZA LA SUPERVISIÓN
NATURALEZA DEL CARGO	CARRERA ADMINISTRATIVA
II. AREA FUNCIONAL	
Secretaria General, Talento Humano.	

Fuente: Manual específico de funciones y competencias específicas de la planta de personal del Municipio de Pitalito Huila.

Como ya se había mencionado anteriormente el área de Talento humano es transversal a todas las dependencias o secretarías de la administración municipal, por lo tanto tiene relación con todas y cada una de ellas y los funcionarios que hacen parte activa de todos los procesos.

Así mismo la oficina de talento humano de la Alcaldía, cuenta con tres personas distribuidas sus funciones así:

1 profesional de carrera, 1 técnico de carrera y un auxiliar en provisionalidad.

En la secretaria de salud municipal los cargos creados son: El secretario de Salud Municipal que es de libre nombramiento y remoción según el periodo de cada alcalde y seis coordinadores de ejes así: Coordinador del eje de Aseguramiento, Coordinador del Eje de salud pública, Coordinador del eje de promoción social, Coordinador del eje de prestación de servicios, coordinador del eje de riesgos laborales y coordinador de emergencias y desastres. Todos de planta.

El personal que no es de planta y que requiere ser contratado para prestación de servicios y para asesorías se realiza a través de la oficina de contratación y se espera que esta contratación se realice a través de un manual de contratación que está en proceso desde el año 2015.

La relación de la oficina de talento humano de la Alcaldía con las otras áreas es a todo nivel y con todas porque es ella la encargada de contratar el personal de planta que trabaja en la alcaldía en todas las secretarías que esta tiene así: hoja de vida y soportes, requisitos según el manual de funciones de la planta de personal de la alcaldía de Pitalito Huila según decreto 431 de 2015 si cumple con estos requisitos se realiza un acto administrativo y luego se posesiona y se le realiza la inducción si es nuevo o re inducción si es antiguo.

Los niveles de autoridad son lineales, debido a que los funcionarios de la dependencia de gestión del talento humano no tienen autoridad la autoridad la tiene la Secretaria General.

5.2 TEORIAS Y MODELOS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO:

MODELO POR COMPETENCIAS

“No se trata de una sumatoria de todas las capacidades, sino de aquellas que hacen destacar a la organización; aquellas que reflejan los objetivos de la organización en el quehacer de cada uno de los colaboradores. Es nuevamente un filtro y un proceso de selección. No todos los conocimientos conllevan a resultados deseados y/o esperados; mucho menos los que hacen destacar o sobresalir a la organización. Existe riesgo de que se descuide la memoria organizacional y se pierda conocimiento” (13).

En este modelo nuevo donde trata que el trabajador desarrolle bien una tarea que permita un valor agregado a la empresa, pero que a la vez tenga la capacidad de reaccionar ante una eventualidad, permite evaluar el desempeño individual de las personas.

“En el ambito formativo, las competencias no se limitan al proceso de formacion en el sentido estricto de la palabra. Las competencias permiten articular todos los

subsistemas de la gestión del personal (recursos humanos) a los resultados globales, conservando cada uno su dinámica y características internas propias” (13).

Como lo menciona Martens; “no es tan solo preparar el personal para las tareas que demanda el mercado o tareas específicas , es motivarlos a que reaccionen frente a situaciones dinámicas que se puedan presentar, lo que contribuye a generar conocimiento organizacional y que la oportunidad de adquirir conocimiento se refleja o genera beneficios e incentivos al trabajado dentro de la organización” (13).

TEORIA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Esta teoría hace relación a las empresas que teniendo las mismas actividades comerciales o productivas, porque algunas logran destacarse más que otras y con mayores rentabilidades.

“Por lo tanto, el propósito del análisis de los recursos y capacidades es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder, centrando su atención en el análisis de los recursos y capacidades que presentan las empresas, así como en sus diferencias y en la importancia que este hecho tiene para explicar la evolución de sus resultados. Se adopta, por lo tanto, una orientación interna más que externa, en la formulación de la estrategia de la empresa” (14)

Como lo menciona P. Huertas, et al-; “Las empresas son diferentes entre sí por razón de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de los mismos («heterogeneidad»). Además, dichos recursos y capacidades no están a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones («imperfecta movilidad»). Esta doble consideración (heterogeneidad e imperfecta movilidad) permite explicar la diferencia de rentabilidad entre las empresas, incluso perteneciendo a una misma industria” (15).

LOS RECURSOS

son todos los activos con los que cuenta una empresa, tanto los tangibles como los intangibles; teniendo que los tangibles son aquel recurso que podemos ver o tocar, como edificios, muebles, enseres, equipos, terrenos. Los intangibles son los recursos que no podemos ver pero que están presentes como, el conocimiento, la estructura organizacional de la empresa, misión, visión, principios, relaciones interpersonales, jerarquías, procesos y procedimientos, entre otros.

LAS CAPACIDADES

Autores como; Prahalad y Hamel las definen a partir del concepto de competencias esenciales y argumentan que: “Las competencias esenciales son las que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnologías” (16). Esto hace parte de la estrategia competitiva de una organización, donde se mezclan varios saberes para lograr la mayor rentabilidad empresarial.

En línea similar, para Grant (1996: 165): «Una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta». Tienen, por tanto, un carácter colectivo y son, por su propia naturaleza, intangibles. (15)

Por ello dice P. Huertas, “resultan mucho más difíciles de identificar y clasificar. Sin embargo, Hall (1993: 610) analiza la naturaleza de las capacidades a partir del artículo de Coyne (1986), el cual identificó que las fuentes de ventajas competitivas sostenibles se derivan de una o más de las cuatro diferentes capacidades propuestas: a) Capacidades basadas sobre los activos: a.1) Capacidad regulatoria: Tales como los derechos de propiedad, contratos, secretos comerciales, etc. y a.2) Capacidad posicional: Es una consecuencia de acciones pasadas, como la reputación con los clientes, una cierta configuración de la cadena de valor, etc. y, b) Capacidades basadas sobre las competencias: b.1) Capacidad funcional: Se relaciona a la habilidad para hacer cosas específicas, es el resultado del conocimiento, habilidades y experiencia de los empleados, proveedores, distribuidores, etc. y, b.2) Capacidad cultural: Incluye hábitos, actitudes, creencias y valores que pertenecen a los individuos y grupos que componen la organización” (15).

Como se puede observar las capacidades tienen varias clasificaciones; pero aquí lo importante no es identificar cuáles son los recursos y las capacidades; si no, como la institución logra fusionar estas dos facetas para lograr los objetivos propuestos.

MODELO GESTION DEL CONOCIMIENTO

“Tras un detenido análisis de las definiciones y las características propias de la creación y gestión del conocimiento, podemos considerar que consiste en un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo.” (17).

Este modelo de gestión, hace referencia a los conocimientos adquiridos por la experiencia y por la educación o formación, los cuales bien combinados se convierten en un pilar de apoyo de la organización, ya que se tiene una memoria histórica de éxitos y fracasos, combinados con la ciencia y la tecnología.

MODELOS ESTRATEGICOS

Respecto al tema son muchos los teóricos que han generado su aporte y punto de vista, como lo menciona; Gregorio Calderon Hernandez, “Entre los modelos propuestos más reconocidos de la integración de recursos humanos con la estrategia se encuentran el de Miles y Snow (1984), quienes basados en una tipología anterior propuesta por ellos mismos (Miles y Snow, 1978) sugieren una relación entre tres estrategias: prospectivas, defensivas y analizadoras, con dos configuraciones de recursos humanos: el primero denominado make o interno (desarrollo interno de competencias, consistencia interna de las políticas de compensación y rendimiento medido por el comportamiento y los procesos) y el segundo buy o de compra (adquirir el capital humano en el mercado laboral)” (18).

Otra tipología que nombran en su investigación es la de “Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988) consideran que la gerencia de recursos humanos tiene dos dimensiones: metas organizacionales y disponibilidad de recursos, de manera que se genera una matriz de cuatro escenarios: desarrollo, expansión, productividad y re direccionamiento, de manera que según sus hipótesis las empresas que formulan su estrategia, integrando recursos humanos y estrategia competitiva, tendrán un mejor desempeño en el largo plazo” (19).

Se puede deducir que la alta gerencia es quien traza el plan estratégico de la organización, identificando los potenciales humanos, cognitivos, los recursos, y las capacidades del talento humano para la asignación de funciones, y tareas redistribuyendo el conocimiento y generando habilidades que permitan llevar la organización con altos estándares de calidad, permitiendo un buen posicionamiento económico y productivo.

TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

La teoría del conductismo o teoría del comportamiento (behaviorismo), Se fundamenta en el comportamiento humano con base a la psicología objetiva y metódica la cual se basa en el aprendizaje, estímulo y reacciones a las respuestas. La conducta organizacional de la teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas, se debe hacer mediante un estudio de motivación humana debido a que los administradores necesitan conocer las necesidades humanas y así mejorar la calidad de vida de las personas

en el entorno laboral.

Esta corriente de la psicología inaugurada por Watson “que defiende el empleo de procedimientos estrictamente experimentales para estudiar el comportamiento observable (la conducta) y niega toda posibilidad de utilizar los métodos subjetivos como la introspección. Se basa su teoría en que a un estímulo le sigue una respuesta, siendo el estímulo el resultado de la interacción entre el organismo que recibe el estímulo y el medio ambiente” (20).

Entonces nos preguntamos por qué la gente se comporta de una u otra forma por ende el problema de entender y explicar el comportamiento siempre será un factor difícil de entender

Como dice Ardila en el conductismo “la persona con quien estamos familiarizados somos nosotros mismos, y todo ocurre en nuestro interior y se toman como causa de nuestro comportamiento. Los seres humanos tenemos reflejos condicionados, y Watson los uso lo mejor que pudo. Habla del comportamiento actual o visible para todos; el comportamiento probable que se expresa en lo que te inclinarías a hacer; el comportamiento perceptivo que se refiere a lo que crees que ves; el comportamiento pasado que hizo el día anterior; el comportamiento encubierto se refiere a lo que estás pensando hacer; comportamiento futuro, es lo que vas hacer” (21).

TEORIA DE LOS SISTEMAS CIBERNETICOS

“La Teoría General de Sistemas conforma una manera sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad, permitiendo además formas de trabajo trans disciplinarias. El nacimiento de ésta teoría se atribuye al biólogo Bertalanffy.

Los sistemas pueden ser clasificados de varios tipos: Dinámicos, dependientes e interdependientes, abiertos, cerrados, conceptuales, empíricos, naturales y sociales. Así la teoría de sistemas en la administración se enfoca en lo administrativo pero a su vez se lleva a lo práctico, que mediante respectivas validaciones nos permite obtener conclusiones; pero en la administración existen los modelos de modo tal que para poder representarlos hay que seguir procesos que nos permitan analizar para obtener el modelo a seguir. Según Ramírez los modelos pueden ser a: “escala, analógicos, matemáticos y físicos” (22).

Los sistemas en administración funcionan como un todo articulado y así se genera una demanda (Entrada), proceso (Dinámica), producto (Bienes), satisfacción (Salida). Por eso los teóricos administrativos como Mc Gregor, definen que en administración la organización tiene subsistemas, y así la organización podrá

funcionar como un todo articulado.

“Al evolucionar el estudio de los sistemas evolucionaron surgiendo una nueva ciencia conocida como cibernética palabra que viene del griego Kybernitikis que significa gobernar, se dice que es la ciencia del control y gobierno automáticos. En administración la palabra cibernética significa ciencia que estudia los sistemas, estudia las formas como los sistemas más evolucionados se autogobiernan y controlan“. (22).

“Aplicando la ciencia de la cibernética, a las organizaciones administrativas se puede concluir que estas tienen la posibilidad de la subsistencia cuando la estructura y funcionamiento de su sistema y de los subsistemas que las integran tienen un mayor grado de autogobierno y autocontrol, procesos estos que requieren mecanismos de retroalimentación. Siendo la retroalimentación un mecanismo en virtud del cual la energía que sale de un aparato para cumplir una función no se desperdicia sino que puede retroalimentar el aparato de donde se originó generando circuitos de entrada y de salida que mantienen el sistema en funcionamiento.” (22).

Dentro de la Historia de la cibernética en los sistemas en su tesis Abel Garza dice: “William Ross Ashby, Arturo Rosenblueth Stearns y Robert Wiener son de la cibernética lo que Bertalanffy lo es para la teoría general de sistemas. Ambas teorías no son muy distintas una de la otra, de hecho el mismo Bertalanffy (1976) reconoce que el método de Ashby fue inicialmente el mismo que el de él, resultando en conclusiones distintas” (23)

“En lugar de parafrasear a Beer (2011), me permito transcribir un breve fragmento de su discurso ante la audiencia de la Universidad de Valladolid, en él relata sintéticamente los orígenes de la cibernética: “La cibernética tiene sus orígenes a principios de la década de 1940, cuando un grupo de científicos distinguidos se reunió en México para tratar con varias tareas relacionadas con la Segunda Guerra Mundial. Está bien documentado cómo llegaron a descubrir precisamente a causa de su gran eminencia en diferentes campos que les resultaba difícil hablar entre sí de nada serio. De modo que decidieron elegir un tópico que no fuera la especialidad de ninguno, pero que le interesara a todos. Y su eminencia fue realmente importante por otra razón: no tenían nada que probar”. (23)

“Decidieron entonces examinar la naturaleza del control. Largo tiempo pasó antes de llegar a alguna parte, porque cada especialista tenía una visión idiosincrática del asunto. Ya hemos visto cómo surgen los conceptos equivocados 60 años después; al principio no había nada a qué atenerse. ¿Qué quería decir realmente control? Un astrofísico podría pensar en las leyes de gravitación y de repulsión cósmica como controladoras, mientras que una neurofisiología podría pensar en

los cerebros. Los conceptos y ciertamente, el vocabulario, no coinciden. Me referiré a un incidente famoso y plenamente autenticado, porque parece encarnar tanto la forma del trabajo interdisciplinario, como también la excitación que éste puede generar”. (23)

“El concepto de cibernética fue introducido por el francés Andrés M. Ampère en 1848, ésta palabra tiene sus orígenes en la Grecia antigua, aunque el mismo Beer (2011) le atribuye la definición a Wiener. El término cibernética procede del griego ‘κυβερνητική’ y según la Real Academia Española (RAE) significa: “arte de gobernar una nave”. Ampère introduce el concepto con el fin de describir el proceso por el cual se gobierna un pueblo, con la acumulación y uso del conocimiento, encontrado en tiempos modernos su origen en la ciencia política y la comunicación. ‘κυβερνητική’ transliterada al español pasa a ser cybernetes, y en latín se transformó en ‘gubernator’, gobernador en español (Beer, 2011)” (23).

TEORÍA DE LA AGENCIA

La teoría de la agencia según Yuri Gorbaneff: “parte del supuesto de que en cualquier interacción económica se pueden identificar dos partes, el principal y el agente. El principal contrata al agente para realizar un trabajo por cuenta del principal. Para facilitar la tarea, el principal le delega una parte de su autoridad de decisión al agente. Y aquí empiezan las dificultades (el problema de la agencia)” (19).

“Primero, la información entre el principal y agente es asimétrica. Quiere que decir el agente sabe más del negocio, oficio o profesión que desempeña, que el principal. La economía denomina esta situación como el problema de la información oculta (hiddeninformation) o selección adversa (adverse selection). Segundo, la acción del agente, es decir, su nivel del esfuerzo, no es directamente observable por el principal. El gerente puede obtener datos acerca de cuantas visitas a los clientes ha hecho el agente, pero no puede saber el nivel del esfuerzo ni la calidad de las presentaciones hechas por el agente”. (19)

“Al principal le resulta costoso monitorear al agente. La TAP caracteriza esta situación como el problema tipo acción oculta (hiddenaction) o del peligro moral (moral hazard). Tercero, el resultado de las acciones del agente no depende sólo de él, sino también de los choques externos (cambios en la demanda, acciones de la competencia, moda). Aislar el efecto del choque externo también es costoso. El agente por eso siempre puede argumentar que el pobre resultado se debe a las condiciones ambientales adversas. El agente se aprovecha de que el monitoreo es costoso y tiende a comportarse de manera oportunista (shirk). Cuarto, el principal y el agente son racionales y buscan maximizar sus funciones de utilidad, que no coinciden. Las decisiones que son las mejores desde el punto de vista del agente,

van a parecer sub-óptimas para el principal, a no ser que el agente sea restringido debidamente. Claro que en este caso el agente no tiene la autoridad y la relación pierde sentido. (Foss, 1995). Como hemos visto, la TAP identifica dos tipos del problema de la agencia.” (19).

5.3 FUNCIONES QUE DESARROLLA EL AREA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO.

VINCULACION: “Los individuos y las organizaciones están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua. **El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.** Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección” (6).

Según el autor los procesos de reclutamiento o vinculación, “que se hacen de forma transparente donde muchas personas tengan la oportunidad de participar, tiene ventajas como integrar personal altamente capacitado e interesado en realizar las actividades y funciones para lo cual se le busca, lo que se traduce en una persona altamente productiva. Además se debe hacer varios tipos de reclutamiento o búsqueda del talento humano que se requiere, que puede ser a nivel interno; si una persona de la misma organización puede ocupar otra vacante y que cumpla con los requisitos exigidos, lo cual reduce costos y tiempo. Reclutamiento externo, buscar en los perfiles que ofrece el mercado, donde al integrar a personas nuevas ayuda a dinamizar los procesos.” (6)

La vinculación en la Alcaldía se realiza a través de nomina mediante lo cual entran en provisionalidad o de carrera; por prestación de servicios o como asesores.

Actualmente se basan en la norma nacional de la función pública y está en proceso el SIGEP: Sistema de información y gestión del empleo público, mediante el cual cada funcionario accederá a esta página con una clave y allí descargará toda su información laboral la cual podrá ser verificada a través de la web.

Los funcionarios de la Alcaldía de Pitalito se clasificaban así:

- **periodo fijo:** Hay 4 como el Alcalde, el personero y el jefe de control interno

administrativo.

El jefe de control interno debe según la ley está dos años del anterior gobierno y dos del nuevo gobierno. El personero lo nombra el concejo.

- **de libre nombramiento y remoción:** hay 28 de los cuales son:

Secretarios de despacho: 13
Jefes de oficina: 4
Secretaria ejecutiva: 1
Tesorero: 1
Almacenista: 1
Corregidores: 8

Estos a su vez entran en:

Provisionales: Hay 61, cargos donde todavía no hay concurso, entonces se nombran personas en provisionalidad

De Carrera: hay 33, Pueden estar en encargo y cada seis meses hay que pedir permiso a la comisión del servicio civil. **Hay comisión por tres años.**

Supernumerario: hay 2, Son temporales van por licencia de maternidad, licencias no remuneradas y vacaciones

Judicantes: 1.

Sena: 4 pagados – 4 sin pago

Pensionados: 59

Tabla N° 1: Tipo de vinculación, número de personas y ubicación del cargo.

TIPO DE VINCULACION	No.	Lugar
Carrera	33	Concejo-Personería- A.C
Provisionales	61	Administración Central
Libre Nombramiento y remoción	28	Secretarios de Despacho Jefes de oficina Directores técnicos Secretaria ejecutiva Conductor

		Auxiliares de servicios generales Almacenista Tesorera Auxiliar administrativa
Periodo fijo	4	Alcalde Jefe de control interno Administrativo Secretario de concejo Personero
Pensionados	59	121 A.C – Personería 2- concejo 3
Supernumerarios	2	
Judicantes	1	
Sena/ Salario	4	
Sena / Sin salario	4	

Los de carrera la comisión del servicio civil ley 909 de 2004 realiza el concurso para las vacantes, se publica la información en la página web, se reciben hojas de vida y según la circular 04 del archivo general de la nación se verifica según la lista de chequeo, si cumple con los requisitos exigidos se realiza la notificación mediante acto administrativo; el departamento de jurídica da el visto bueno y el alcalde firma el acto. Luego se tiene una lista de chequeo de la documentación que deben anexar se revisa y si esta todo en regla el que gano el concurso debe aceptar el cargo mediante carta escrita.

Luego una vez aceptado el cargo se realiza el acta de posesión en el libro de actas de talento humano, lo firman la secretaria general, el posesionado, y el alcalde.

Luego viene el proceso de inducción que lo realiza Talento humano se le entrega un manual de sus funciones, el código de ética, la estructura del estado, ética y responsabilidad, el plan de desarrollo esto en un día y se realiza presentación personal en todas las oficinas.

DESVINCULACION

Se desvinculan por que terminan contrato de trabajo como los secretarios de despacho o los corregidores mediante acto administrativo. Se pide la renuncia protocolaria y todos los que la ratifiquen quedan en el decreto.

Luego se realiza un acto administrativo de liquidación para nomina, se solicita paz y salvo de archivo, de almacén y de las TIC (para que la información no se la lleven y sea entregada en medio magnético).La otra forma de desvincular seria que se inicie un proceso disciplinario lo cual en Pitalito nunca se ha presentado.

COMPENSACION Y BENEFICIOS

“Compensación es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener recompensas financieras y no financieras. La recompensa financiera puede ser directa o indirecta. La compensación financiera es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante. Salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado período. El salario puede ser directo o indirecto. Directo es el que se recibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. En el caso de empleados que trabajan por horas, corresponde al número de horas efectivas trabajadas al mes (excluido el descanso semanal remunerado). En el caso de trabajadores por meses, corresponde al salario mensual recibido.” (6).

A lo que el autor hace referencia con el Salario indirecto son “las vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales (de inseguridad, de insalubridad, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio), participación en las utilidades, horas extras, así como el equivalente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, etc.). la suma del salario directo y del salario indirecto constituye la remuneración. La remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización. Así, la remuneración es género y el salario es especie.

Las compensaciones son el salario legal al cual tiene derecho el funcionario por realizar las funciones asignadas, las cuales están consignadas o escritas en un manual de funciones o en el contrato.

“Las recompensas no financieras, como prestigio, autoestima, reconocimiento y estabilidad en el empleo afectan profundamente la satisfacción con el sistema de compensación. La compensación incluye la remuneración en todas sus formas posibles. El trabajo puede ser algo más que un elemento que permite satisfacer las necesidades fisiológicas de las personas. La compensación define el nivel de importancia de una persona para la organización” (6).

Este tipo de compensación es la que le da el reconocimiento al empleado ante el grupo de trabajo por la buena función y gestión realizada, lo que estimula la labor y hace que la persona se sienta satisfecha por su trabajo.

Las emociones son el común denominador en el día a día, generalmente tienen una función de adecuación al medio que nos rodea y según la circunstancia; guiándonos en ocasiones difíciles, a modo de alerta en momentos desconocidos,

ayudando a superar duelos y generando sensaciones de plenitud cuando nos enfrentamos a circunstancias de felicidad, Goleman, describe que “Cada emoción nos predispone de un modo diferente a la acción; cada una de ellas nos señala una dirección que, en el pasado, permitió resolver adecuadamente los innumerables desafíos a que se ha visto sometida la existencia humana” (24).

Los funcionarios de la Alcaldía y por ende los de la Secretaria de Salud de carrera tienen derecho a todas las prestaciones de ley.

Pero además tienen una bonificación por servicios prestados Según decreto 2418 de 2015, prima de navidad un sueldo completo.

Según la ley 909 de 2004 existe un comité de bienestar, el cual anual mente realiza una encuesta sobre salud, vivienda, recreación y educación; de estos mediante la encuesta se selecciona uno y se les reconoce el dinero a terceros para que el funcionario disfrute de lo que se haya seleccionado.

Según el decreto 1568 de 1998 - ley 1567 de 1998 art 19 – ley 136 de 1993 – ley 1551 de 2012. Tienen el comité de incentivos creado para premiar los funcionarios más destacados de la alcaldía, está formado por dos representantes del comité de bienestar y el alcalde más el secretario general y control interno. Pueden dar efectivo o bonos hasta por un valor de \$100.000.

Tienen incentivos para seleccionar al mejor funcionario, al más puntual y se condecoran o les dan premios en efectivo, que se estipulan por el comité en cada periodo de alcaldes, también están los incentivos no monetarios como los son las menciones de honores y reconocimiento público.

PLAN DE BIENESTAR

Ley 909 de 2004 - decreto 1568 de 1998 - ley 1567 de 1998 art 19 – ley 136 de 1993 – ley 1551 de 2012.

Se realiza una resolución cada año, según las necesidades de los funcionarios, la programación sale de una encuesta que se le realiza a todos los funcionarios, esta información se consolida; se socializan las propuestas ganadoras. Está integrado por un representante de la secretaria general, Se realizan las actividades con base a lo presupuestado el año anterior y se usan para el día de la familia, san pedro, navidad, día de la mujer entre otras, según las ofertas ganadoras o requeridas según la votación.

COMITÉ DE CONVIVENCIA LABORAL

Se eligen seis representantes 3 principales y 3 suplentes de los mismos funcionarios de la alcaldía estos funcionarios reciben las quejas de otros funcionarios sobre acoso laboral, clima laboral entre otros y dan la respectiva solución al trámite requerido según el caso.

COPASST

Comité paritario de salud, seguridad en el trabajo; se eligen por dos años por votación, 2 principales 2 suplentes, verifican que se cumplan las normas básicas de seguridad laboral y salud ocupacional. Deben tener un plan de acción de seguridad y salud en el trabajo.

COMISION DE PERSONAL

Decreto 1228 de 2005 – ley 904 de 2004 – ley 1551 de 2012

Vigilan que el alcalde cumpla con los derechos de carrera; el alcalde nombra dos principales y dos suplentes y los empleados nombran dos principales y dos suplentes por votación.

FORMACION

Según Danvila en su libro el papel de la formación del personal en procesos de implantación de un sistema de calidad él dice que: “todo gira en torno a los recursos humanos. En dicho congreso se considera explícitamente que el control de calidad empieza con formación y termina con formación; asimismo, si deseamos promover la calidad total deberá ser siempre con la participación de todos, es decir, se debe dar educación y formación a todos los empleados. En la clausura de dicho congreso se llegaron a las siguientes conclusiones: “A mayor formación, mayores beneficios para los empleados y para la empresa. La empresa debe impartir formación: para cada nivel, a largo plazo, para así poder escoger su propio programa de formación y capacitación para cada empleado” (Ishikawa, 1985: 33). En 1987, un nuevo congreso de calidad celebrado en Japón habla ya de calidad total e identifica diez características que definen este concepto. Entre éstas destacan las que hacen referencia a la formación: actividades de calidad total con participación de todos los departamentos e implicación y formación de todos los empleados (Juran, 1990)” (25).

Danvila se refiere a la formación así: “son escasos los trabajos que se centran en la influencia de la formación de personal sobre los resultados. En su mayoría los trabajos miden el efecto de un conjunto de prácticas relacionadas con los recursos humanos, y la variable formación se analiza de forma simplista y con un único indicador. Igualmente, son pocos los trabajos que conjugan los enfoques universalista y contingente para explicar tal relación. Por lo general, la mayoría se inclina por uno de los enfoques y tiende a enfatizar los aspectos negativos del

otro” (26)

En otras palabras lo que Danvila trata de concluir con sus escritos es que es muy importante la formación del talento humano que este se debe ver como un bienpreciado de la organización siendo el corazón de la organización porque es el talento humano el que permite que esta pueda crecer a mediano plazo.

En la Alcaldía existe el plan institucional de capacitaciones (PIC), creado por funcionarios de la Alcaldía, este comité realiza estudios sobre las necesidades del personal y de acuerdo a este estudio se programan doce capacitaciones, una por mes las cuales se vuelven legales a través de un acto administrativo; luego el personal es capacitado a través del SENA o la ESAP o en su defecto por particulares. Reciben capacitaciones sobre nuevas actualizaciones acorde al área y necesidad requerida.

Certo en sus libros habla “sobre cómo se deben formular las estrategias y ponerlas en prácticas para lograr lo requerido con éxito, aplicando todas las etapas de la administración teniendo en cuenta que el ser humano es un activo intangible altamente importante para la organización el cual debe ser estimulado” (27)

En cuanto a la formación, el recurso humano en las organizaciones, se tienen ciertas necesidades que deben ser consideradas por los directivos para acoplarlas con los valores, políticas, visión y misión; tanto individual como organizacional, de manera que faciliten el logro requerido para el crecimiento de la organización.

Dentro de las condiciones para que el aprendizaje individual se traduzca en una contribución al desarrollo organizacional, la organización debe capacitar a los directivos y al personal de la organización para que reciban el conocimiento organizacional requerido y así, se continúe con el proceso de generación y transferencia del conocimiento al interior de la empresa a través del tiempo y que este sea reflejado en los procesos y motivación del talento humano. Se debe realizar el seguimiento y evaluación de las actividades establecidas en el plan de capacitación de la empresa, esto hará que los trabajadores sientan arraigo hacia la organización.

PIC: Ley 90 de 2004 – art 36, Decreto 1227 de 2005 art 66 – decreto 1567 de 1997

Surge de las necesidades de los empleados de la Alcaldía de Pitalito, este es el programa de capacitaciones institucional, se hace una encuesta por la secretaria general a los empleados y se adopta cada año a través de resolución y según la encuesta se dejan las actividades que ganen mediante un programa de formación a la medida, para el año se realizan 6 capacitaciones a través del SENA o de la

ESAP, este programa incluye los refrigerios. Realizan un cronograma que puede variar según factores de último momento pero se debe cumplir, responsable Talento humano.

SUELDOS

Se usa el software HAS: Herramientas administrativas sistematizadas, para el manejo de esta información. Para el manejo de sueldos se tiene clasificado al personal así:

Grado 1: Alcalde 1

Personero 1

Auxiliar de servicios generales 1. 4 aprendices

Grado 2: Secretarios de Despacho 13 , jefes de oficina 5 , 1 pensionado

Grado 3: Director Técnico 3 , 1 1 pensionado

Grado 4: Profesional especializado 2, 1almacenista, tesorero 1, profesional universitario 2, comisaria de familia 1, pensionado 1.

Grado 5: 1 pensionado

Grado 6: Profesional universitario 8, 1 pensionado

Grado 7: 1 pensionado

Grado 8: pensionado 1, universitario 33, corregidores 8, inspector policía 1,

Grado 9: 1 pensionado – grado 12 y 13 cada uno 1 pensionado- Grado 14: 1 pensionado

Grado 15: secretaria ejecutiva

Grado 16: auxiliares administrativos 5, 1 pensionado

Grado 17: 26 auxiliares administrativos – grado 18: 1 pensionado – grado 19: 1

Grado 50: 10 pensionados, grado 55: 4 pensionados, grado 56: 1, grado 25: 1

pensionado, grado 22: 1 pensionado, grado 26: 1 pensionado, grado 27:

1pensionado, grado 28: 1 pensionado, grado 29 1 pensionado, grado 31: 1

pensionado, grado 32: 1 pensionado, grado 33: 1 pensionado, grado 34: 1

pensionado, grado 45: 1 pensionado grado 47: 1 pensionado, grado 48: 1

pensionado, grado 58: 1pensionado, grado 11: 1 pensionado, grado 55: 4

pensionados, grado 57 1 pensionado.

PRIMA DE SERVICIOS

Tienen derecho a un salario completo, más la doceava de la bonificación, en el mes de junio de cada año.

BONIFICACION POR SERVICIOS PRESTADOS

Bonificación será el cincuenta por ciento (50%) del valor conjunto de la asignación básica y los gastos de representación, que cause el empleado en la fecha en que

se cause el derecho a recibirla, siempre que no devengue una remuneración mensual por concepto de asignación básica y gastos de representación superior a un millón trescientos noventa y cinco mil seiscientos ocho pesos (\$1.395.608). Para los demás empleados, la bonificación por servicios prestados será equivalente al treinta y cinco por ciento (35%).

PRIMA DE NAVIDAD

Corresponde a un salario más la doceava de la prima de servicios más la doceava de la prima de vacaciones más la doceava de la bonificación por servicios se paga antes del 15 de Diciembre.

VACACIONES

Cada secretaria debe pasar el listado de sus empleados con las fechas en que se van a vacaciones a talento humano; para que este programe el reemplazo y su pago, generalmente no se reemplazan si no que los mismos funcionarios que quedan, ejercen sus funciones.

Corresponden a 15 días hábiles por cada año de servicio así: salario más la doceava de la prima de servicios más la doceava de la bonificación, mas bonificación por recreación este último se liquidan dos días de salario no se incluye como tal en la base de liquidación de vacaciones se paga en la misma resolución pero con liquidación independiente.

CESANTIAS

Corresponde al sueldo más la doceava parte de la prima de servicios más la doceava de la prima de vacaciones más la doceava de la prima de navidad más la doceava de la bonificación por servicios.

Cada año se deben consignar en los fondos que el empleado haya seleccionado en enero del año siguiente. Ejemplo: $2.778.000 * 21 \text{ días} / 360 =$ Total cesantías no retroactivas.

Para los empleados que ingresaron antes de Diciembre de 1996 existen cesantías retroactivas, para lo cual se toma el sueldo más la doceava parte de la prima de servicios más la doceava de la prima de vacaciones más la doceava de la prima de navidad más la doceava de la bonificación por servicios pero se multiplica por el total de días que lleve acumulados desde que ingreso ejemplo:

Salario base con todas las doceavas $\$3.539.197 * 9.008 \text{ días} / 360 = \$88.558.574$ de aquí le deben restar lo que el empleado haya solicitado para vivienda o estudio. Estos empleados pueden tener las cesantías en el fondo Nacional del Ahorro según ley 432 de 1998.

INTERESES DE CESANTIAS

Los intereses de cesantías son solo anualizados no hay retroactividad y se cancelan al empleado cada año sobre el valor de las cesantías.

DOTACION

Se da dotación 3 veces en el año quienes ganan menos de dos salario mínimos legales vigentes, se contrata a una empresa para que haga dicha dotación.

ARL

Esta la paga el empleador categorizando según el riesgo y se tiene a Positiva como ARL.

PARAFISCALES

Cajas de compensación familiar el 4%

Sena el 0.5%

ICBF 3%

ESAP 0.5%

Ministerio de Educación 1%

Para liquidar en Junio se le suma la prima de servicio más el salario, los demás meses solo se realiza sobre el salario.

SALUD

Se liquida con base en la legislación actual y se basan en la cartilla laboral del régimen prestacional y salarial del empleado del sector público.

El instrumento dos Revisión documental se le aplicara al líder de gestión del Talento humano, a la secretaria de Talento Humano y al auxiliar de archivo. Llevara el nombre y cargo del encuestado de su puño y letra y lleva dos opciones de respuesta SI o NO. Tiene como categorías:

Y el tercer formato consta de una serie de preguntas que se desarrollaran mediante una entrevista al gerente del área de gestión del talento humano, la cual será grabada.

6. METODOLOGÍA

OPERATIZACION Y DESCRIPCION DE VARIABLES

Las variables usadas fueron cualitativas, ordinales e independientes, y cuantitativas, aplicadas a tres instrumentos, dos encuestas, y una entrevista.

A continuacion se detallo las variables usadas:

Tabla N°:2; Operatización y descripción de variables.

en la Secretaria de Salud, y así se pudo identificar el tipo de teoría que se aplica, si el área de GTH surte el efecto deseado aumentando el rendimiento laboral del personal y la satisfacción de los funcionarios con las tareas y actividades asignadas; si tanto el cliente interno como externo, reconoce la buena gestión y productividad del talento humano de la entidad.

Población y Muestra

La población objeto de la presente investigación fueron los funcionarios de la alcaldía municipal de Pitalito, del área de talento humano y de la secretaria de salud Municipal en el año 2016. Que llevaran mínimo dos años y que fueran empleados de planta. Se realizó un muestreo por conveniencia, no probabilístico, orientado hacia la caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en la Secretaria de Salud Municipal de Pitalito. Personas mayores de 18 años, invitadas a participar de manera voluntaria, para lo cual medio autorización por medio de un consentimiento informado y que fueron captadas por personal de nuestro estudio.

Estrategia de reclutamiento

La invitación a participar se hizo a través de carta y luego se hizo por medio de una visita personal de las estudiantes del proyecto para informarles de que se trataba la investigación; al personal de la Secretaria de Salud Municipal y al área de talento Humano de la Alcaldía del Municipio de Pitalito y que fueron el enlace para la recolección de la información. Las actividades de desarrollo del estudio se llevaron a cabo en los meses de Enero a Noviembre De 2016.

Descripción de campo

En primer lugar, se envió una carta de la propuesta del estudio al Alcalde Municipal de Pitalito, Señor Miguel Antonio Rico Rincón, posterior a la aprobación institucional, se realizó el consentimiento informado (se anexa modelo) para la administración de un cuestionario estructurado de cada participante. Luego de la aplicación del cuestionario, se llevó a cabo con cada participante una sesión de entrevista a profundidad, todo lo cual se hizo utilizando la metodología para este tipo de entrevistas y realizada por las investigadoras debidamente entrenadas por nuestro tutor de tesis el Dr. Rubén Darío Agudelo Loaiza quien brindó asesoría virtual a través del correo institucional y quien explicó cada una de las variables de las cuales se tenía dudas sobre el instrumento.

Diseño No Probabilístico

“Las cuales se llaman también muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario, es como si juzgáramos el sabor de un cargamento de limones, solamente probando alguno. La muestra dirigida selecciona sujetos típicos con la vaga esperanza que fueran casos representativos en una población determinada la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.

Aquí el procedimiento no es mecánico ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. Elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende de los objetivos del estudio, del esquema de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella” (29).

El presente estudio se desarrolló temporalmente en dos periodos académicos.

Instrumentos

Para la recolección de la información se utilizaron dos instrumentos y una entrevista.

El instrumento fue diseñado por los siguientes profesionales: Mabel Ibarra Luna Psicóloga Magister en gestión del talento humano; Lina Patricia Muñoz Jiménez Fonoaudióloga, Magister en Educación y Desarrollo comunitario y Jorge Eliecer Rivera Franco licenciado en Administración Educativa , Magister en Desarrollo educativo y social, Docentes del programa de especialización en Administración en salud y Gerencia de la calidad de las facultades de ciencias de la salud y administración de la Universidad Católica de Manizales.

El instrumento se aplicó al personal de la Alcaldía de Pitalito, específicamente a los colaboradores de la secretaria de salud y talento humano de la misma a quienes cumplieron con los requisitos de aplicabilidad de las estudiantes de la especialización de administración en salud III semestre de la Universidad Católica de Manizales durante el periodo académico 2016-1-2, Yaqueline García Llanos y Constanza Yazmin Cuellar Rico.

Se desarrollaron tres cuestionarios el primero se llama: Instrumento prácticas de Gestión del Talento Humano, el cual se aplicó al líder del área de Talento Humano y a todos los líderes de áreas, de la secretaria de Salud Municipal y del área de Talento Humano de la Alcaldía del municipio de Pitalito.

Este instrumento uso variables para las respuestas como números del 1 al 5 en donde el 1 y 2 corresponde a la opción de respuesta para la columna dos o primera opción de respuesta y donde el uno es más relevante que el dos, y el número 4 y 5 corresponde a la opción de respuesta de la columna 4 o segunda opción de respuesta y el número tres es un valor neutro para las dos columnas que dan opciones de respuesta. Cada respuesta se marcar con una x y solo se da una opción de respuesta.

Se anexan los modelos de las encuestas para mayor comprensión. (Ver anexos).

Procedimiento de recolección de la información

Teniendo en cuenta el trabajo que se realizó, se determinó que la investigación es cualitativa para lo cual se hizo la solicitud por escrito a la institución y para los encuestados se realizó mediante consentimiento informado, y a para ello se desarrollaron los tres instrumentos (formatos establecidos por el director de proyecto):

- El primer formato; fue una encuesta dirigida al gerente del área de gestión de Talento Humano la cual se grabó.
- El segundo instrumento prácticas de Gestión de Talento humano se aplicó al líder del área de talento humano y a todos los líderes de área de la Secretaria de salud Municipal.
- El tercer instrumento, se denominó Revisión documental era una lista de chequeo se aplicó al líder de gestión del Talento Humano, Secretaria de Talento Humano y auxiliar de archivo, estas dos últimas no cumplían requisitos. Para el desempeño de estas encuestas se consideraron los siguientes empleados:

Del área de Talento humano

Demensxy Cabrera Molina; Líder del Talento Humano Profesional universitario

Gloria Ospina Cerquera; Técnico Administrativa

Nathaly Daza Cabrera; Auxiliar Administrativa

Del área de la Secretaria de Salud

- James López Ruiz Profesional Universitario Líder Salud Pública
- Sonia Salas Profesional Universitario Líder de Riesgos Laborales
- Yamileth Concha Mejía Profesional universitaria Líder Vigilancia Epidemiológica
- Lina Paola Muñoz Cerón Profesional Universitario Líder Habilitación
- Silvia Lorena Urbano, Profesional Universitario Líder de Emergencias y Desastres
- Andrea del Pilar Gómez Profesional Universitario Líder Salud sexual y Reproductiva
- Luz Edith Beltrán profesional Universitaria Líder de Promoción social
- Gloria Ruth Cruz, Profesional Universitario Líder de Prestación de servicios.

La entrevista y encuesta se desarrolló de 2 a 5p.m en el año 2016-2, en la sede de la antigua alcaldía donde se encontraba la oficina de Talento Humano y en la nueva sede de la Nueva Alcaldía donde se encuentra la Secretaria de Salud Municipal. Se excluyó del estudio la auxiliar de archivo por manejar el archivo general dentro del que está el de la Secretaria de Salud y la secretaria General que es la Gerente del Proceso, pero llevaba tres meses en el cargo y casi no conocía del mismo.

Del total de doce (12) personas a entrevistas se entrevistaron (11), se descartó a la Secretaria de la dependencia de Salud, por llevar tres meses en el cargo por lo cual no conocía muy bien el funcionamiento del área.

Plan de análisis

Para Realizar el análisis cualitativo de la investigación se diseñó una tabla en Excell donde se colocaron las variables a evaluar por tipo de encuesta.

Se realizó revisión de las diferentes variables para comprobar la existencia y su posterior análisis.

ANÁLISIS ESTADÍSTICO:

Toda la información se recolectó por los investigadores que formaron parte del equipo de investigación; la cual se consolidó y salvaguardó por el grupo investigador y en sus computadores personales. Los participantes se identificaron en la base de datos por un código único (CU) que se asignó según orden de participación. Estos códigos no representaron de ninguna manera ningún documento de identidad o el nombre del mismo.

Se asignó un número de identificación (ID) específico a cada participante en el estudio. Este número se usó en todos los formularios de recolección de datos y de muestras, incluyendo los datos obtenidos a partir de cuestionarios. Los datos con información identificable (consentimientos informados) se almacenaron en una carpeta bajo llave, en la oficina de Constanza Yazmin Cuellar Rico accesible sólo para el personal investigador. Los datos almacenados electrónicamente se protegieron por contraseña para el acceso.

Protección de los datos

La mayoría de los datos de los cuestionarios se guardaron directamente en un archivo computarizado que está protegido con contraseña. Los datos relativos al cuestionario se recogieron en papel y se tabularon en una base de datos en Excell que se guardó en un ordenador protegido con contraseña.

Plan de análisis de datos

Los datos de encuestas en papel una vez ingresada toda la información se realizó la estimación de porcentajes, frecuencias y análisis multivariados: Se diseñó y configuró una base de datos en Microsoft Excel, con un diseño propio de los investigadores.

7. RESULTADOS O DISCUSIÓN

Para ver cuales fueron los resultados esperados se tuvieron en cuenta los objetivos generales y especificos, partiendo de la base que el talento humano es uno de los cimientos para el desarrollo económico de la empresa y que progresivamente se han ido convirtiendo en una estrategia de competitividad; porque cada vez el conocimiento que adquiere el talento humano toma más relevancia en el desarrollo de determinada actividad.

Para un mejor resultado de la gestión del Talento Humano en esta época de globalización, donde se pasa rápidamente de lo local a lo internacional, en el que el conocimiento es un bien fundamental para todos, en donde la realidad es cambiante y debe ser asumida por todos, en donde objetos y sujetos se afecten y se lucren mutua y equitativamente, el personal debe estar motivado desde lo económico, lo físico y lo psicológico, desde lo académico, el que este pueda ver los mismos procesos como se dijo al comienzo globales, enriquecerá su actividad, para mejores resultados para las empresas en este caso para la Alcaldía a través de la Secretaria de Salud.

El objetivo general fue: Caracterizar los procesos de Gestión del talento humano en instituciones del sector de la salud, en el ámbito público de la ciudad de Pitalito Huila, en la Secretaría de Salud Municipal durante el año 2016; y los objetivos específicos:

1. Describir la estructura organizacional del área de gestión del talento humano de las instituciones del sector de la salud en el ámbito público.

El Área de gestión del Talento humano está adscrita a la Secretaria General, donde la secretaria(o) de despacho o quien haga sus veces es el o la jefe inmediata; cuenta con tres funcionarios todos con el mismo nivel jerárquico y la Secretaria General tiene línea directa con el despacho del alcalde.

Se puede esperar que exista como tal una dependencia o área de talento humano que no dependa de la secretaria general si no que sea una oficina independiente, con más autonomía

1. Identificar los modelos de gestión y los procesos administrativos liderados por el área de gestión del talento humano

Al analizar las actividades que realiza el área de talento humano se encontró que las teorías que más aplicaron son la Teoría General de sistemas dada por Ludwig Von Bertalanffy por que buscaban integrar todas las áreas, tienen un grupo de empleados que responden a la estructura y posee subsistemas, donde se encuentran los empleados, el subsistema técnico que genera la información necesaria para que se desarrollen las tareas asignadas, el subsistema administrativo, es el que desarrollaba todas las estrategias e integración. Otra teoría que se observo fue la clásica de Henri Fayol, debido a que se observó la planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Por otro lado siendo los modelos de gestión los que permiten optimizar los procesos. El modelo de gestión no posee una proyección estratégica perse, de los recursos humanos que incluyan al entorno laboral como base de apoyo

correspondiente a la gestión de recursos humanos. El modelo de gestión utilizado en la alcaldía por lo que se vio es el correspondiente a por competencias.

2. Determinar las funciones del área de gestión de talento humano en la institución participante en el estudio.

Funciones de la Secretaria general del despacho.

- Ejercer la coordinación del despacho del alcalde y las demás secretarías de despacho.
- Participar en las juntas directivas, comités o comisiones cuando sea delegado por el Alcalde, para transmitir a las instancias pertinentes las decisiones tomadas.
- Coordinar, revisar y ordenar la edición y distribución de boletines y publicaciones de carácter oficial del Municipio; para garantizar la debida información a la comunidad.
- Dirigir y coordinar la organización de la agenda del Alcalde, para que las actividades y compromisos se desarrollen y atiendan oportunamente.
- Organizar y dirigir la prestación del servicio del archivo del despacho del Alcalde, para que el manejo de la correspondencia y documentos se ajusten a las disposiciones legales sobre la materia.
- Recibir los acuerdos y revisarlos, para la sanción del Alcalde, así como tramitar si publicación y divulgación.
- Llevar y mantener actualizados los registros de carácter administrativo y 7o financiero, verificar la exactitud de los mismos y presentar los informes correspondientes.
- Responder por seguridad de elementos, documentos y registros de carácter manual, mecánico o electrónico y adoptar los mecanismos pertinentes para la conservación el buen uso, evitar pérdidas, hurtos o el deterioro de los mismos.
- Orientar a los usuarios y suministrar información, documentos o elementos que sean solicitados de conformidad con los trámites, las autorizaciones y los procedimientos establecidos.
- Recibir, redactar, radicar, tramitar, distribuir y archivar documentos y correspondencia de la dependencia.
- Disponer y organizar materiales, equipos, instalaciones y demás aspectos que se requieran para la celebración de los eventos de carácter institucional.
- Velar por la adecuada presentación de la oficina y por la organización del archivo respectivo.
- Atender y responder por las comunicaciones del despacho del Alcalde.
- Preparar y presentar los informes sobre las actividades desarrolladas, con la oportunidad y periodicidad requerida.
- Proyectar los documentos que se requieran para el cumplimiento de las

funciones atribuidas a cada dependencia según corresponda y bajo las directrices emanadas del jefe inmediato.

- Proyectar Actos administrativos y documentos oficiales.
- Llevar el registro de la correspondencia de la dependencia conforme la ley de archivo.
- Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato, de acuerdo a la naturaleza del cargo.

PROPOSITO PRINCIPAL DEL CARGO.

Planear y asistir directamente al Alcalde en las funciones de coordinación del despacho de la Alcaldía, garantizando la seguridad administrativa y la celeridad en el trámite de los diferentes procesos.

Asi teniendo en cuenta los objetivos el principal resultado esperado es que se pueda crear esta dependencia como una area independiente de la secretaria general, que cuente con mas personal de apoyo. Se observa que realmente cuenta con buenos recursos tecnologicos acordes al avance del mundo empresarial. El otro resultado esperado es evitar rotar el personal de planta si bien durante los procesos administrativos se habla de reingenieria, donde todos deben saber de todo, es mejor cuando todos saben de todo pero cada quien se especializa en un area especifica, en la alcaldia con cada periodo de alcaldes se rotan los funcionarios por las diferentes dependencias

ANALISIS Y TABULACION DE ENCUESTAS

Se realizaron graficos de barras y circulares para mostrar la información de la siguiente manera:

- La encuesta Instrumento practicas de Gestion del Talento Humano el cual tiene varios items como: Reclutamiento, Entrenamiento y desarrollo, oportunidades de carrera, valoracion del personal, compensacion, Gestion

del talento humano, y este a su vez tiene varios sub items, con diferentes tipos de respuesta, lo que se hizo fue diseñar una tabla para cada uno y desde allí el grafico para cada item como sigue:

Tabla N°:3 Selección de Personal y Reclutamiento

1-CUANDO SE PRESENTA LA NECESIDAD DE CUBRIR UNA VACANTE, PREFERIBLEMENTE SE OFRECE:	f	%	2-CUANDO SE SELECCIONA PERSONAL SE PREFIEREN PERFILES DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	f	%	3-EL TIPO DE VINCULACION PREFERIDO POR LA EMPRESA ES:	f	%	4-LA EMPRESA PREFERE CONTRATOS:	f	%	5- EL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL PERMITE ATRAER, VINCULAR, RETENER Y RETIRAR A LA GENTE APROPIADAMENTE:	f	%
Al personal de la empresa	5	45%	especificos y especializados	1	9%	Directa	9	82%	A término indefinido	3	27%	Totalmente cierto	3	27%
Al mercado del trabajo	4	36%	Amplios y generales	2	18%	Subcontratación	2	18%	A termino fijo	7	64%	Totalmente falso	5	45%
Las dos	2	18%	Las dos	8	73%	Las dos	0	0%	Las dos	1	9%	Neutral	3	27%

Fuente: base de datos instrumento investigacion

SELECCIÓN DE PERSONAL Y RECLUTAMIENTO

Grafica N° 1



Esta grafica que correspondió al reclutamiento del personal del subitem No.1 se refirió a que cuando se presentaba la necesidad de cubrir una vacante se ofreció, principalmente al personal de la empresa, 5 funcionarios de los 11 encuestados refirieron que sí; y cuando 4 respondieron que al mercado de trabajo; y 2 personas dijeron que las vacantes se ofrecieron tanto internamente como externamente.

Grafica N° 2



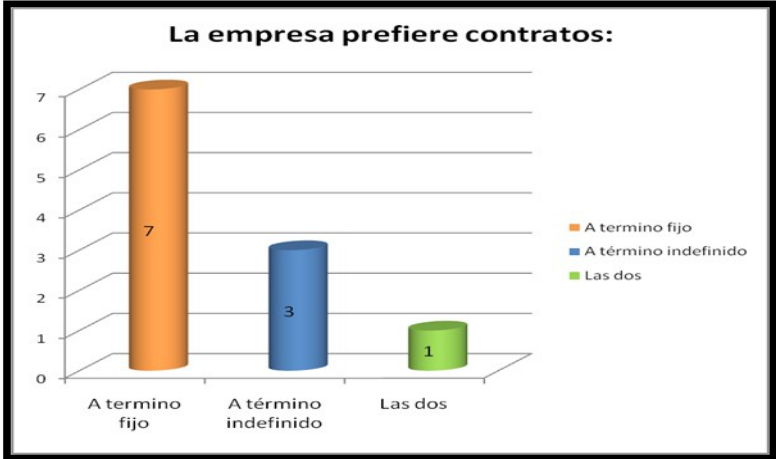
Esta grafica correspondió al subitem dos: Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades, 8 de los encuestados respondió que amplios y generales pero también específicos y especializados es decir que buscaban buen perfil.

Grafica N° 3



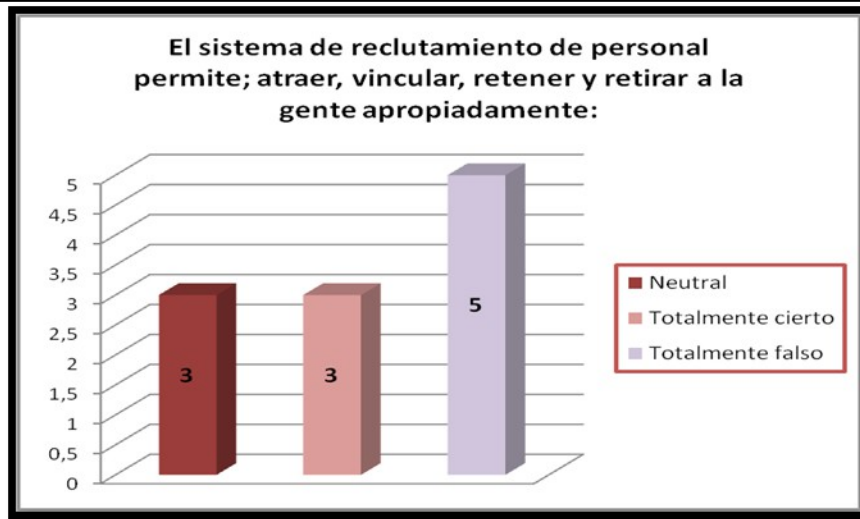
La grafica tres es del subitem tres: El tipo de vinculación preferido por la empresa fue: 9 de los encuestados respondió que esta es directa es decir que no hay intermediarios

Grafica N° 4

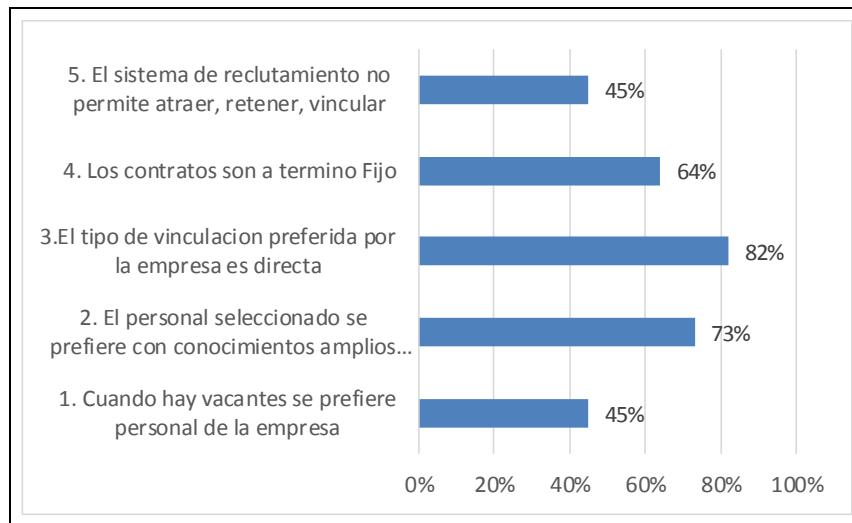


La grafica cuatro se refiere al subitem: la empresa prefirió contratos: 7 de los 11 encuestados respondió a término fijo, lo cual fue importante teniendo en cuenta que se garantiza el normal funcionamiento de los procesos.

Grafica N° 5



Grafica No.6 Conclusion Selección personal



Según el ítem Reclutamiento concluye que las vacantes se cubrieron con el personal de la misma empresa, los perfiles fueron de conocimientos amplios y especializados, la contratación fue directa pero los contratos son a término fijo no superior a un año.

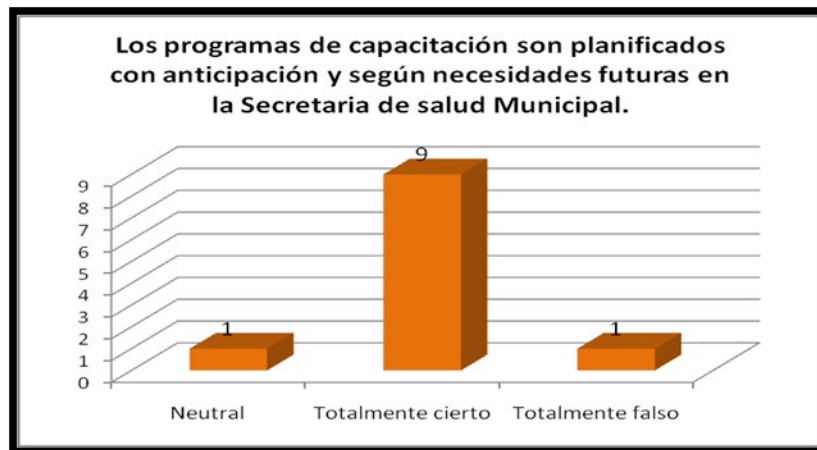
CAPACITACION – ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

Tabla N. 3 Programas de capacitación, entrenamiento y desarrollo.

6- LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION SON PLANIFICADOS CON ANTICIPACION Y SEGUN NECESIDADES FUTURAS:	f	%	7- PUEDE AFIRMARSE QUE LOS COLABORADORES DE LA ALCALDIA MUNICIPAL GENERALMENTE CUENTAN CON ALTA POSIBILIDAD DE CAPACITACION CADA UNO:	f	%	8- LOS PLANES DE CAPACITACION SE ORIENTAN PREFERIBLEMENTE A LOGRAR UN AUMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD:	f	%	9- LOS PLANES DE CAPACITACION ESTÁN ORIENTADOS PREFERIBLEMENTE HACIA:	f	%	10- LOS PLANES DE CAPACITACION TRATAN PREFERIBLEMENTE DE:	f	%
Totalmente cierto	9	82%	Totalmente cierto	3	27%	Totalmente cierto	4	36%	Trabajo individual	1	9%	Lograr especializacion	3	27%
Totalmente falso	1	9%	Totalmente falso	2	18%	Totalmente falso	2	18%	Trabajo colectivo	5	45%	Lograr polivalencia	6	55%
Neutral	1	9%	Neutral	6	55%	Neutral	5	45%	Las dos	5	45%	las dos	2	18%

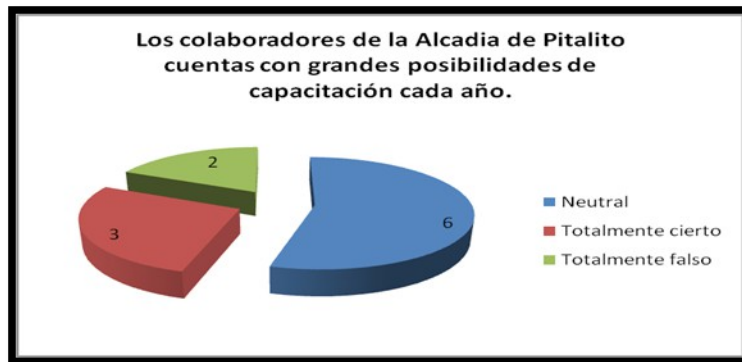
Fuente: Instrumento Investigacion

Grafica N° 7



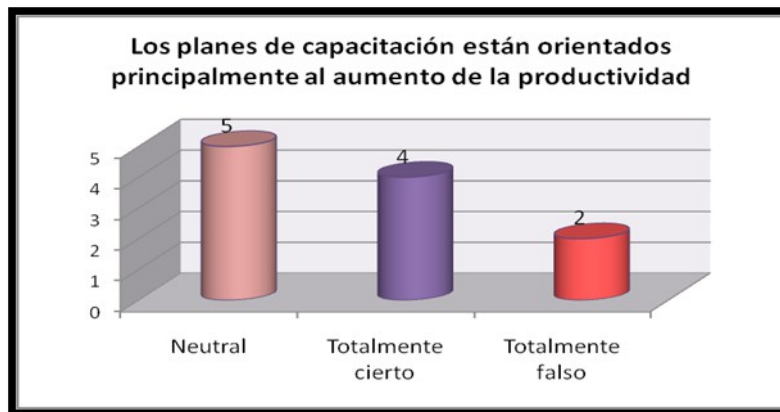
La grafica 7 correspondió al 2 ítem Capacitación, entrenamiento y Desarrollo del subitem 6. Los programas de capacitación son planificados según las necesidades, 9 de los 11 colaboradores respondió que si es cierto.

Grafica N° 8



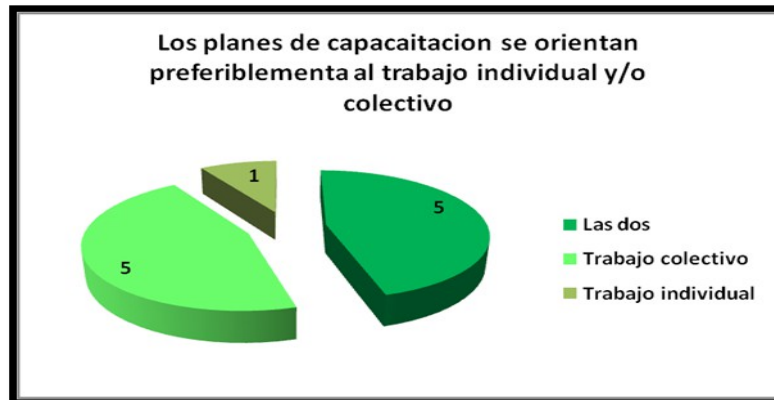
La grafica 8 es del subitem 7, cuentan con alta posibilidad de capacitación, 6 respondieron de forma neutral.

Grafica N° 9



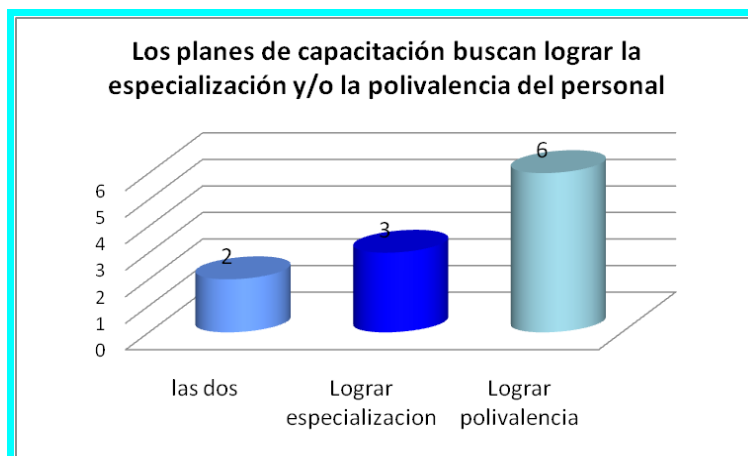
La grafica 9. Correspondió al subitem 8, los planes de capacitación se orientan a aumentar la productividad, 5 respondieron neutralmente.

Grafica N° 10



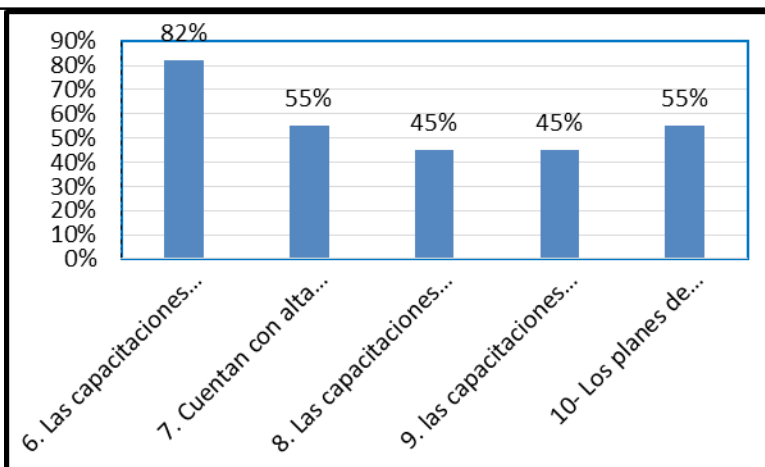
La grafica 10 correspondió al subitem 9, los planes de capacitación estaban orientados hacia el trabajo individual o colectivo, 5 respondieron que al colectivo y 5 respondieron que individual y colectivo, las opiniones estuvieron divididas en los dos conceptos.

Grafica N°11



La grafica 11, correspondió al subitem 10. Que dice que los planes de capacitación tratan de lograr especialización o polivalencia a lo cual 6 personas contestaron de que a lograr la polivalencia.

Grafico No.12 Conclusión Capacitación del Talento Humano



Este ítem concluye los colaboradores tienen la oportunidad de recibir capacitaciones cada año, en temas diferentes las cuales se programan con anterioridad para que todos puedan participar, van dirigidas al conocimiento general, se falla en que no se hace evaluación para saber si las capacitaciones sirvieron para aumentar la productividad de los funcionarios.

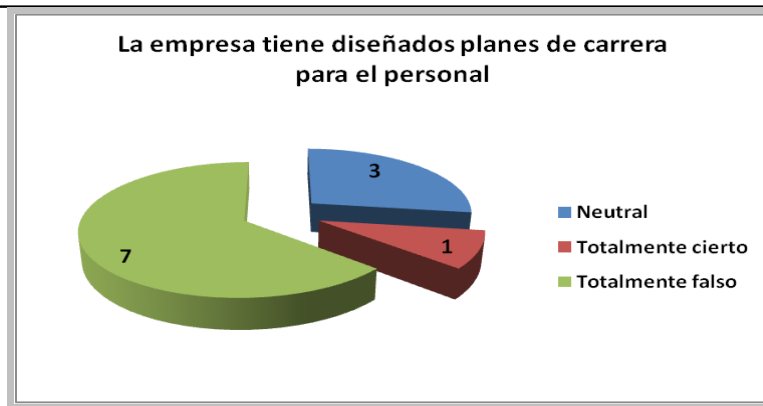
EVALUACION DEL TALENTO- OPORTUNIDADES DE CARRERA

Tabla N°: 4 Diseño de evaluaciones y oportunidades de carrera.

11- LA EMPRESA TIENE DISEÑADOS PLANES DE CARRERA PARA EL PERSONAL			12- SE OFRECEN PROGRAMAS DE DESARROLLO CON EL FIN DE QUE LOS COLABORADORES AUMENTEN SUS POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN:			13- LOS JEFES INMEDIATOS CONOCEN LAS ASPIRACIONES DE CARRERA DE SUS COLABORADORES:			14- EL CRITERIO FUNDAMENTAL PARA DECIDIR LAS PROMOCIONES Y LOS MOVIMIENTOS INTERNOS DEL PERSONAL SON:		
f	%		f	%		f	%		f	%	
Totalmente cierto	1	9%	Totalmente cierto	0	0%	Totalmente cierto	0	0%	Rendimiento, capacidades, y habilidades de las personas	1	9%
Totalmente falso	7	64%	Totalmente falso	5	45%	Totalmente falso	6	55%	antigüedad en la empresa	2	18%
Neutral	3	27%	Neutral	6	55%	Neutral	5	45%	Las dos	8	73%

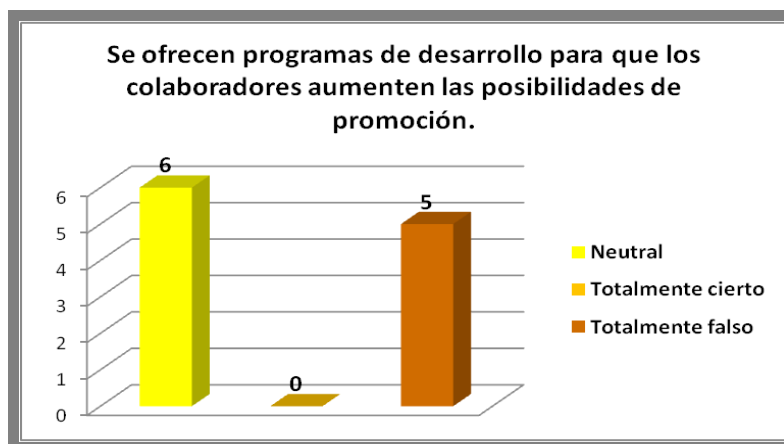
Fuente: Instrumento de investigación

Grafica N° 13



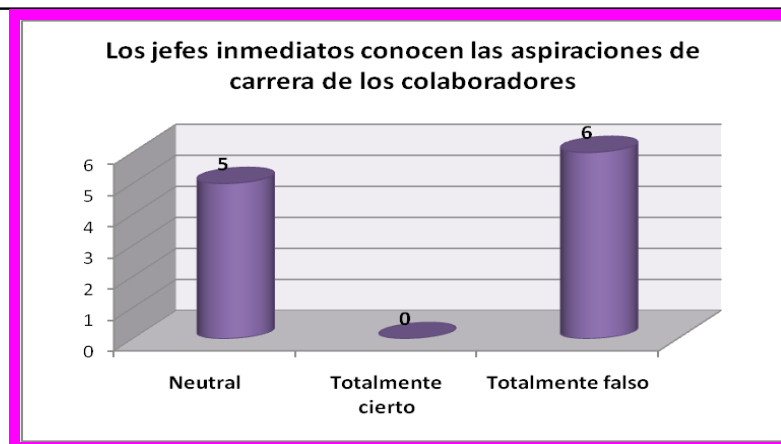
La grafica 13, correspondió al ítem Oportunidades de carrera subitem once: que si la empresa tenían diseñados planes de carrera para el personal, 7 de los 11 encuestados respondieron que es falso. Es decir el 64% de los encuestados.

Grafica N° 14



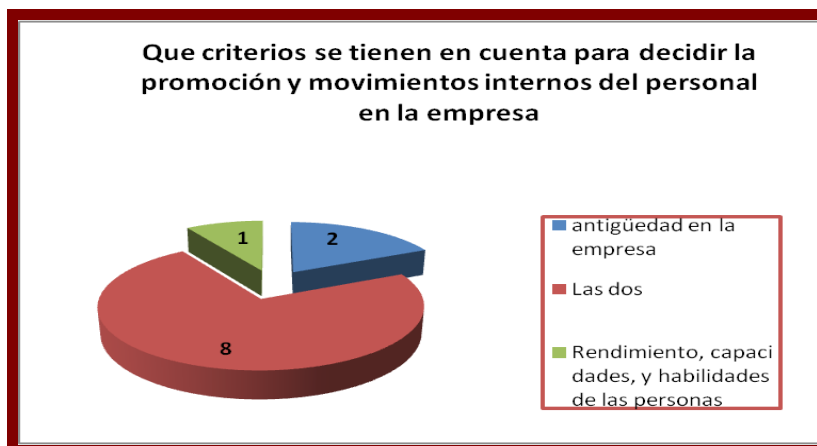
La grafica 14, subitem 12, ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción: 6 respondieron neutral y 5 falso, lo cual indico que no existe esta promoción. Esto fue el 55% de los encuestados.

Grafica N° 15



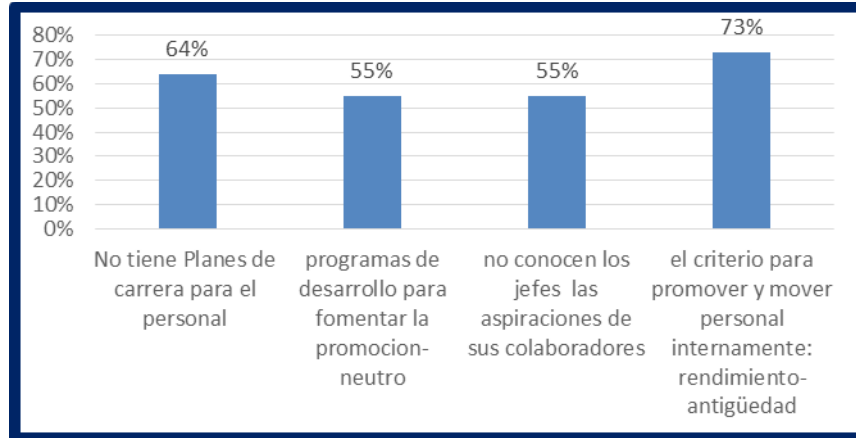
Grafica 15, subitem 13, seis de los once encuestados respondieron que los jefes no conocían las aspiraciones de sus colaboradores. 55% de los encuestados.

Grafica N° 16



Grafica 16, subitem 14, ocho de los 11 encuestados respondieron para los movimientos internos del personal se tuvo en cuenta el rendimiento pero también la antigüedad en la empresa. Esto equivale al 73%.

Grafica No.17 Conclusión Evaluación del talento humano



Este ítem concluye que las oportunidades de carrera son pocas en la alcaldía, esto se da por el carácter público de la Entidad, donde la vinculación del personal de planta se realizó a través de concurso de méritos o por permiso especial y justificado por la Comisión Nacional del Servicios Civil.

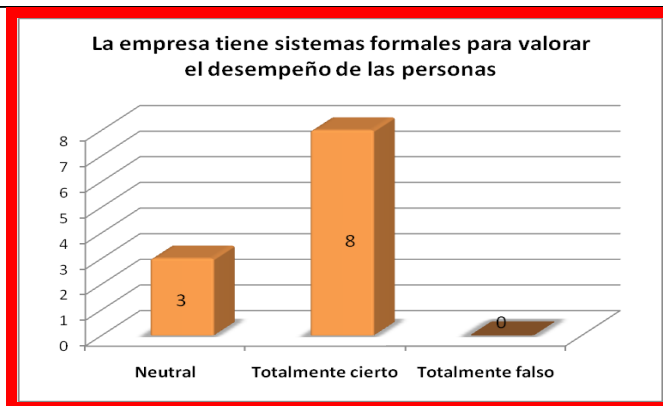
EVALUACION DE DESEMPEÑO-VALORACION DE PERSONAL

Tabla N°.5 Evaluación De Desempeño –Valoración De Personal

15- LA EMPRESA TIENE SISTEMAS FORMALES DE VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS:			16- EL DESEMPEÑO ES MEDIDO NORMALMENTE POR RESULTADOS OBJETIVOS CUANTIFICABLES:			17- LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL ESTA ORIENTADA PREFERIBLEMENTE:			18- EL CRITERIO PREDOMINANTE DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ES:			19- LOS TRABAJADORES PARTICIPAN EN EL DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN Y EN EL PROCESO MISMO DE EVALUACIÓN:		
f	%		f	%		f	%		f	%		f	%	
Totalmente cierto	8	73%	Totalmente cierto	8	73%	Al individuo	8	73%	Comportamiento Individual	5	45%	Totalmente cierto	4	36%
Totalmente falso	0	0%	Totalmente falso	1	9%	Al grupo	0	0%	Rendimiento individual	2	18%	Totalmente falso	4	36%
Neutral	3	27%	Neutral	2	18%	Los dos	3	27%	Las dos	4	36%	Neutral	3	27%

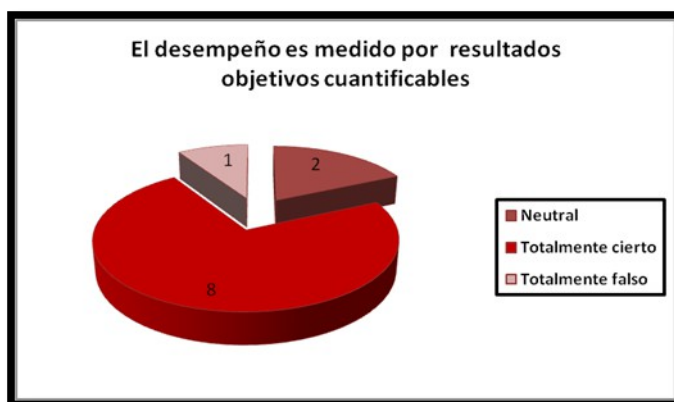
Fuente: Instrumento de investigación

Grafica N° 18



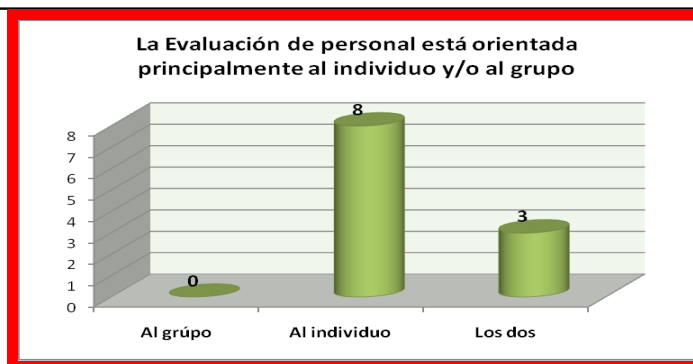
Grafica 18, subitem 15, ocho de los once encuestados respondió que si fue cierto que tuvieran sistemas formales para valorar el desempeño. Es decir el 73%.

Grafica N° 19



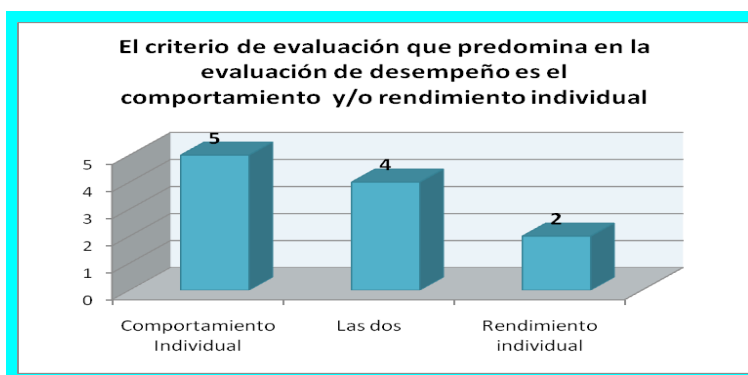
Grafica 19, subitem 16, ocho de los 11 encuestados respondió que si fue cierto que el desempeño fue cuantificado. Equivale al 73%.

Grafica N° 20



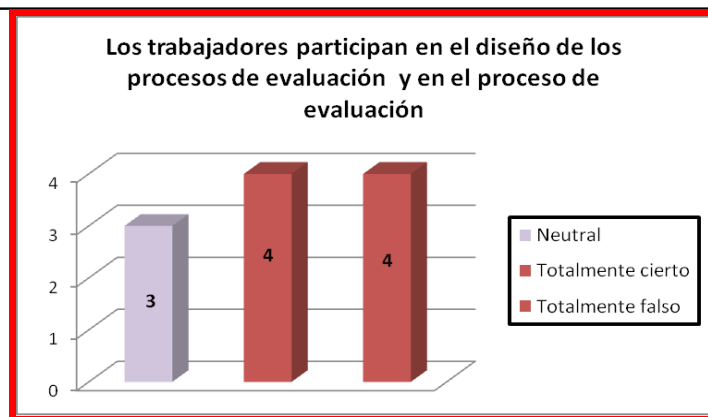
Las evaluaciones estuvieron dirigidas al individuo, respondieron 8 de los once encuestados, que equivale al 73%.

Grafica N° 21



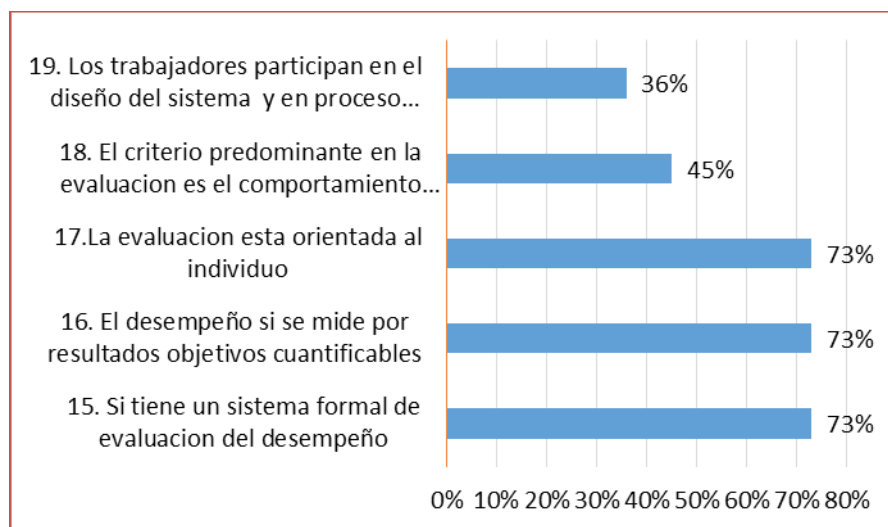
La grafica 21, cinco de los once encuestados respondieron que el criterio de evaluación que predominó fue el comportamiento individual, equivalió al 45%.

Grafica N° 22



En la pregunta si los trabajadores participaron en el proceso y diseño de los criterios de evaluación hubo una respuesta dividida, 4 dijeron que sí y otros 4 dijeron que no y los 3 funcionarios restantes opinaron que se daban las dos opciones.

Grafica No.23 Conclusiones del proceso de evaluación del desempeño



Este ítem de evaluación de desempeño concluye que los trabajadores no participaban de los diseños de evaluación, pero tuvieron diseños formales de evaluación, tuvieron evaluaciones individuales, cuantificadas y periodicas, a los funcionarios de planta se les realizaron dos en el año, a los de contratación se les realizo evaluación de gestión.

COMPENSACION

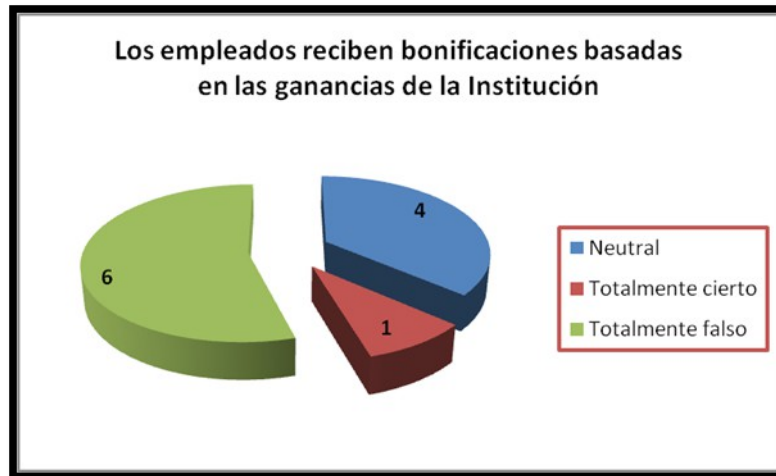
Tabla N° 6 Compensación

20- LOS TRABAJADORES RECIBEN BONIFICACIONES BASADAS EN LAS GANANCIAS DE LA INSTITUCIÓN:	f	%	21- EXISTE UNA FUERTE RELACIÓN ENTRE LA RETRIBUCIÓN AL COLABORADOR Y SU NIVEL DE RENDIMIENTO:	f	%	22- EN LA ORGANIZACIÓN UNA PARTE DE LAS RETRIBUCIONES ESTÁ RELACIONADA CON EL LOGRO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES O DE GRUPO:	f	%	23- LAS DIFERENCIAS RETRIBUTIVAS ENTRE LOS DIFERENTES NIVELES JERARQUICOS ES MUY FUERTE:	f	%	24- EL SISTEMA RETRIBUTIVO CONTRIBUYE A LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTOS Y LOGRO DE OBJETIVOS A LARGO PLAZO:	f	%
Totalmente cierto	1	9%	Totalmente cierto	3	27%	Totalmente cierto	4	36%	Totalmente cierto	3	27%	Cierto	4	36%
Totalmente falso	6	55%	Totalmente falso	7	64%	Totalmente falso	2	18%	Totalmente falso	2	18%	FALSO	3	27%
Neutral	4	36%	Neutral	1	9%	Neutral	5	45%	Neutral	6	55%	Neutral	4	36%

Fuente: Instrumento investigación

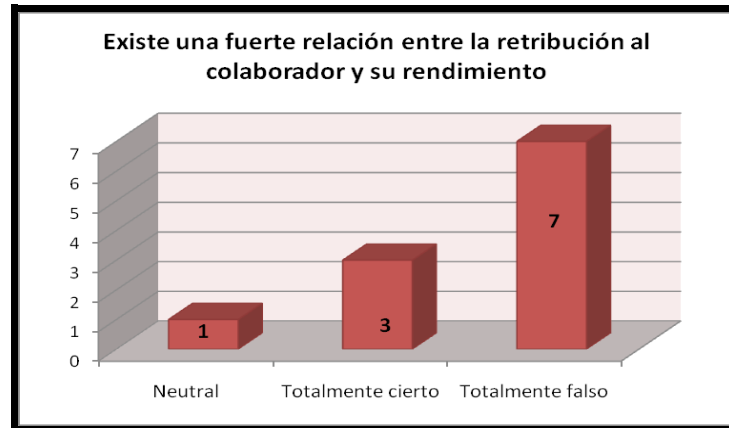
El ítem compensación va del subitem 24 al 29, en la misma orientación de las siguientes gráficas.

Grafica N° 24



6 de los 11 encuestados manifestaron que no recibieron bonificaciones basadas en las ganancias de la Institución, esto también se debió al carácter público de la Organización.

Grafica N° 25



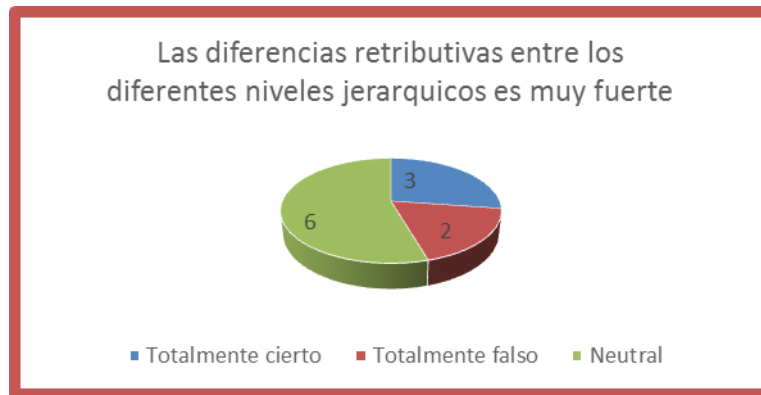
7 de los encuestados respondieron que no existió relación entre la retribución y la colaboración.

Grafica N°26



5 de los 11 encuestados respondieron de forma neutral a la pregunta de la retribución basada en los logros individuales o grupales y 4 dijeron que si fue cierto.

Grafica N° 27



Seis de los encuestados respondió de manera neutral, dijeron que fue cierto y los 2 restantes dijeron que fue totalmente falso.

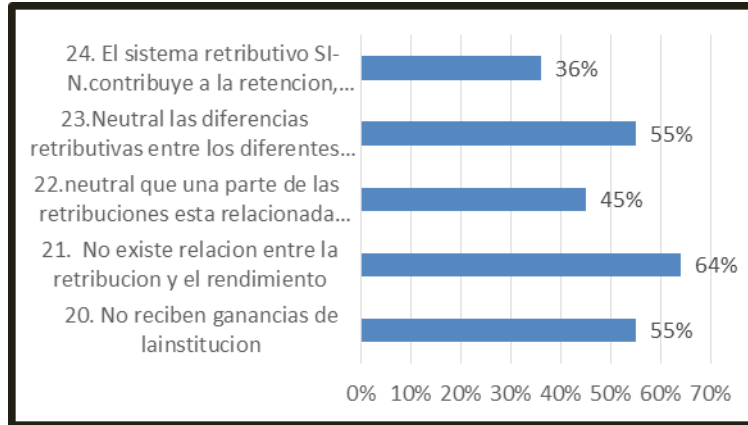
Grafica N° 28



Cuatro de los encuestados respondieron de forma neutral y los otros 4 respondieron que fue cierto.

El ítem de compensaciones muestra que no recibieron bonificaciones basadas en las ganancias, no hubo retribución al trabajador, no hubo factor retributivo que contribuyera a la retención del talento humano por tanto este es un ítem a fortalecer.

Grafica No. 29 Conclusión Compensación del talento humano



OTROS ASPECTOS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

Tabla N°7 Aspectos de la Gestión del Talento Humano.

25- LA SEGURIDAD EN EL EMPLEO ESTÁ CASI GARANTIZADA PARA LOS TRABAJADORES DE LA ORGANIZACIÓN:			26- A LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN SE LES PERMITE TOMAR MUCHAS DECISIONES RELACIONADAS CON SU TRABAJO:			27- LAS RESPONSABILIDADES Y TAREAS DE LOS TRABAJADORES ESTÁN DEFINIDOS DE MANERA PRECISA Y DETALLADA		
	f	%		f	%		f	%
Totalmente cierto	4	36%	Totalmente cierto	4	36%	Totalmente cierto	9	82%
Totalmente falso	5	45%	Totalmente falso	4	36%	Totalmente falso	0	0%
Neutral	2	18%	Neutral	3	27%	Neutral	2	18%

Fuente: Instrumento investigación

Grafica N°.30



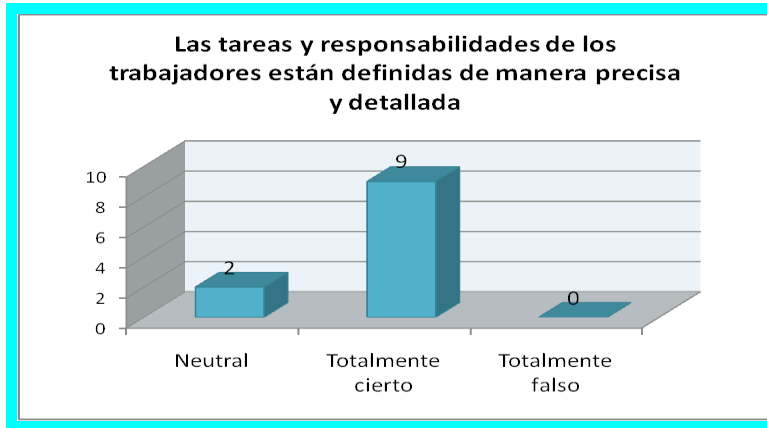
Cinco funcionarios refirieron que fue totalmente falso que estuviera garantizada la seguridad en el empleo dentro de la organización.

Grafica No. 31



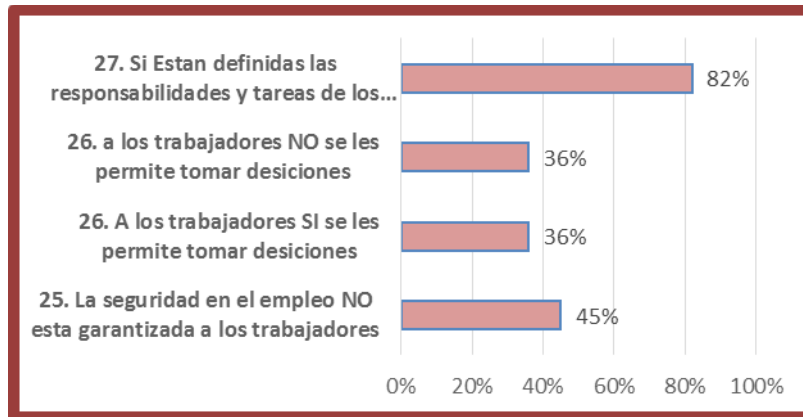
Cuatro de los encuestados respondieron que sí y 4 que no, es decir no hay consenso, y los tres restantes mantienen una opinión neutral.

Grafica N°. 32



Nueve de los 11 encuestados respondieron que si tuvieron claras las responsabilidades que tenían que realizar cada uno de los colaboradores.

Grafica No.33 Conclusion de Otros aspectos del Talento Humano



INSTRUMENTO PARA REVISIÓN DOCUMENTAL

En lo referente al instrumento par la revisión documental, se tuvieron en cuenta los siguientes datos estadísticos, por medio de graficas circulares y tabla de frecuencias de datos, y porcentajes.

Este instrumento se aplico al personal específico del área de talento humano de la Alcaldía municipal, del cual hacian parte tres personas, así:

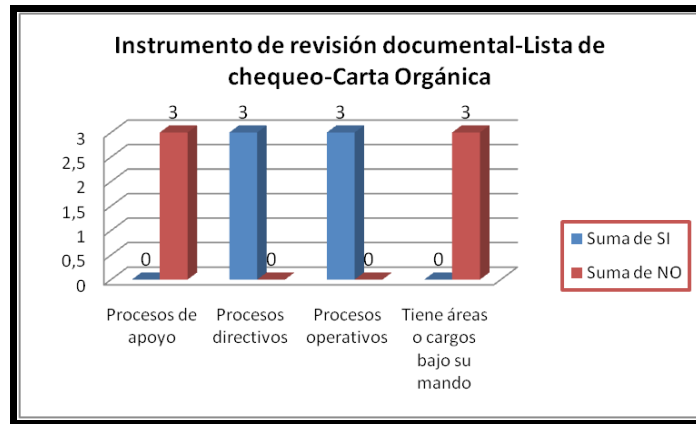
- Demensxy Cabrera Molina: Líder del Talento Humano Profesional universitario.
- Gloria Ospina Cerquera Técnico Administrativa.
- Nathaly Daza Cabrera Auxiliar Administrativa.

Grafica N°. 34



Al preguntar si en la institución contaba con el área de gestión del Talento humano, las tres personas respondieron que si, como lo muestra la gráfica siguiente.

Grafica N°35



Al indagar la ubicación de área de talento humano, si esta se encontraba insertada en los procesos de apoyo, operativos o directivos se obtuvo la respuesta de no por las tres personas, al igual que se preguntó si tenían áreas o cargos bajo la responsabilidad de TH, dijeron que no las tres.

Refieren las tres personas, que el área no esta dentro de los proceos de apoyo; pero que si están o hacen parte de los procesos operativos y directivos, pero que no tienen otras áreas bajo su cargo ni personal.

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Tabla N° 8 normas especificas de la gestion del talento humano

Subcategoría	SI		No	
	frecuencia	Porcentaje	frecuencia	Porcentaje
Reglamento Interno de trabajo	3	100%	0	0%
Reglamento de higiene y seguridad Industrial	3	100%	0	0%
Manual de convivencia laboral	0	0%	3	100%

Fuente: Instrumento investigacion

Grafico No.36



Como se pudo apreciar en las gráficas los tres colaboradores de la oficina de Talento Humano respondieron que se cuenta en la organización con normas o reglamento de trabajo al igual que reglamento de higiene y seguridad en el trabajo; y por el contrario no se tenía un Manual de convivencia laboral.

Tabla N° 9: Documento con la Política de Gestión Humana

Subcategoría	Si		No	
	frecuencia	Porcentaje	frecuencia	Porcentaje
Política de selección	3	100%	0	0%
política de contratación	0	0%	3	100%
Periodo de prueba	3	100%	0	0%
Formas de pago	1	33%	2	67%
Incentivos y beneficios	3	100%	0	0%
Terminación de contrato de trabajo	0	0%	3	100%
Liquidación e indemnizaciones	3	100%	0	0%
Cesantías	3	100%	0	0%
Vacaciones	3	100%	0	0%
Deducciones de nómina	3	100%	0	0%
Trabajos nocturnos, dominical, festivo y horas extras	3	100%	0	0%
Creación de nuevos cargos en la empresa	3	100%	0	0%
Sanciones disciplinarias	3	100%	0	0%
Dotaciones	2	67%	1	33%

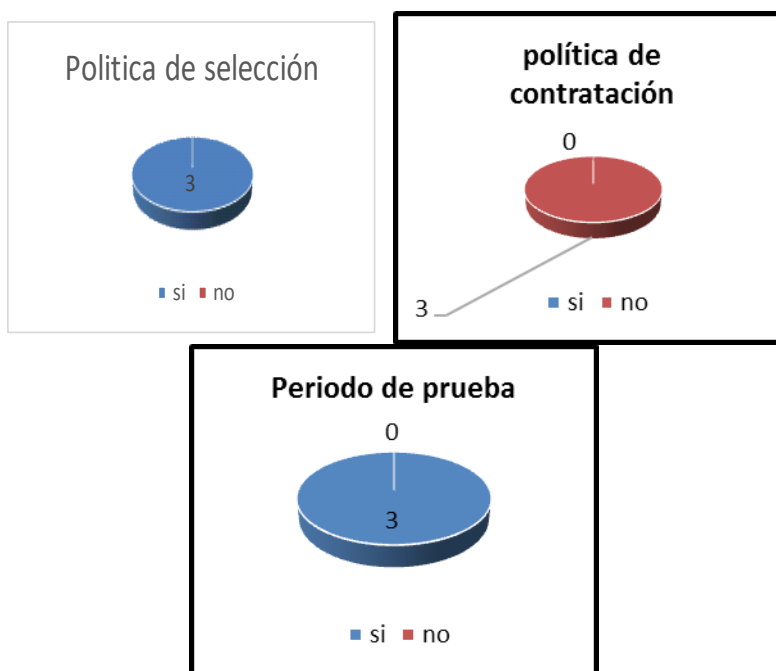
Fuente: Instrumento de investigación

Aquí Denis informo que en formas de pago no tienen documento por que se basan en la cartilla manual de liquidaciones de la funcion publica, que alli esta todo muy bien detallado.

En cuanto a las sanciones refieren que no tienen por que ellos no sancionan que cuando ocurre algun incidente lo resuelve control interno con los abogados si es muy garve iria al comité de convivencia, control interno y procuraduria, por eso no tienen documentos al respecto.

En cuanto a las dotaciones refiere Gloria que si hacen dotaciones basados en el codigo laboral privado.

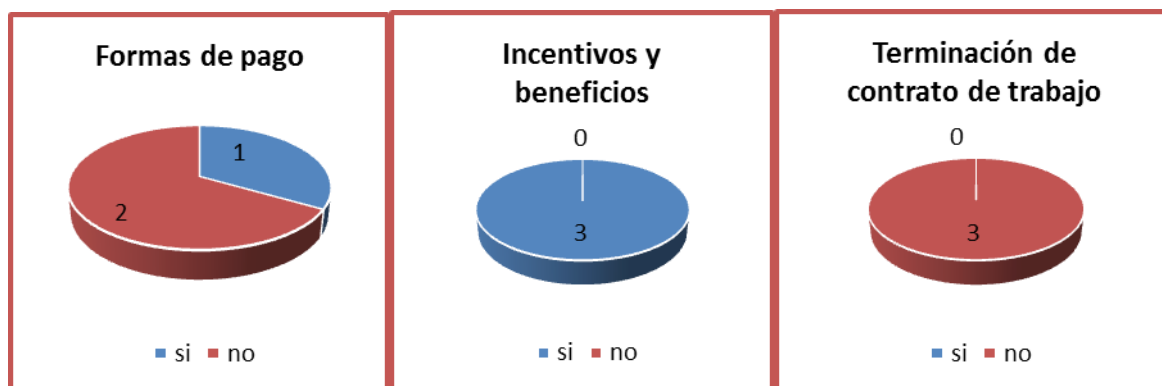
Grafico No.37



Las funcionarias respondieron que si existe un documento de politica de selección de personal, se basan en el Decreto 431 de 2015, Manual se funciones; tambien cuentan con un documento para determinar el periodo de prueba, que se hace por medio de Acto Administrativo.

Pero coinciden en responder que no cuentan con un documento de politica de contratación.

Grafico No. 38

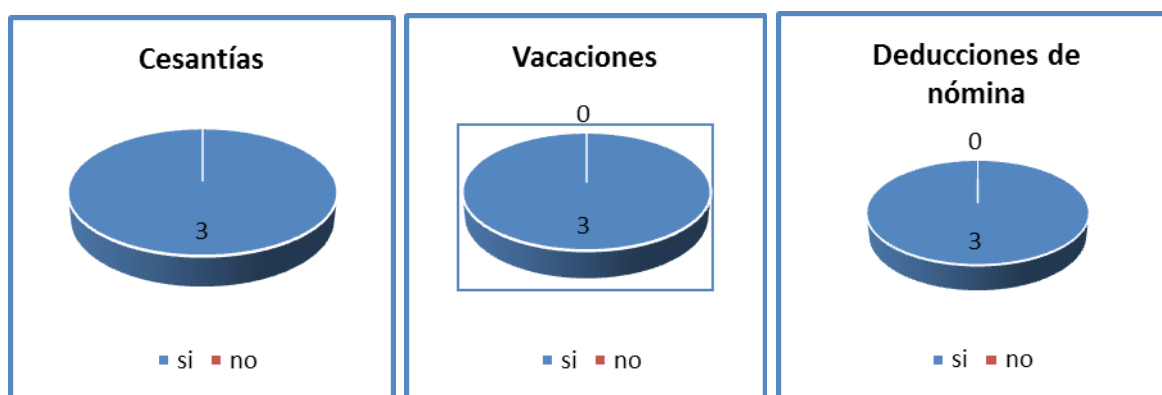


En cuanto a documento que especifique la forma de pago no lo hay como lo expresaron 2 de los encuestados, y una respondió que si se hace, por medio de la liquidación de nómina.

Para otorgar los incentivos y beneficios a los funcionarios los tres encuestados respondieron que se hizo por medio de Acto Administrativo anual y según las consideraciones que establece el Comité de incentivos.

En la organización no existe un manual donde determine como se hace o bajo que circunstancias se termina el contrato de trabajo.

Grafico No.39



Los tres encuestados refirieron que por medio de la cartilla del DAFT, se realiza el pago de cesantías, vacaciones y las deducciones de nómina.

Grafico No.40



También se orientan para el pago de recargos nocturnos, dominicales, festivos y horas extras en la cartilla del DAFT, para cargos nuevos se hace por medio de estudio realizado por la ESAP y después se suscribe un Acuerdo. Para sanciones disciplinarias se rigen por el Decreto 181 de 2008.

Grafico No.41



En cuanto al documento para dar la dotación a los funcionarios 2 personas dijeron que si lo hay, y una respondió que no; pero hicieron la observación que se basaban en el Código Sustantivo del Trabajo que por ser norma Nacional las Entidades públicas, no tienen que hacer ningún otro trámite para adoptarlo.

El tercer ítem se refirió a si existe un documento con la descripción de los siguientes procedimientos:

Tabla N° 10: Documento con la descripción detallada de los procedimientos

Subcategoría	Si		No	
	frecuencia	Porcentaje	frecuencia	Porcentaje
Reclutamiento y selección	3	100%	0	0%
contratación	3	100%	0	0%
Inducción	3	100%	0	0%
Desarrollo de personal	0	0%	3	100%
Nivelación salarial	0	0%	3	100%
Evaluación de desempeño	0	0%	3	100%
Desarrollo de carrera	0	0%	3	100%

Fuente: Instrumento de investigación

Gráfico No.42



Como se pudo observar en las graficas las tres personas manifestaron que existen los documentos que detallan la forma de realizar el reclutamiento, selección, contratación y la inducción al personal.

Grafico No.43



En lo referente al documento que describía como se hacen los procesos de desarrollo de personal, nivelación salarial y evaluación de desempeño; las tres personas respondieron que si existen y que se hace por medio de capacitaciones, Acto administrativo y formatos de la Comisión Nacional del Servicio Civil; respectivamente.

Grafico No.44



Para el tema del desarrollo de carrera respondieron que se hizo por medio de convocatoria para encargos, donde se expresaron los requisitos y demás relacionadas con el cargo.

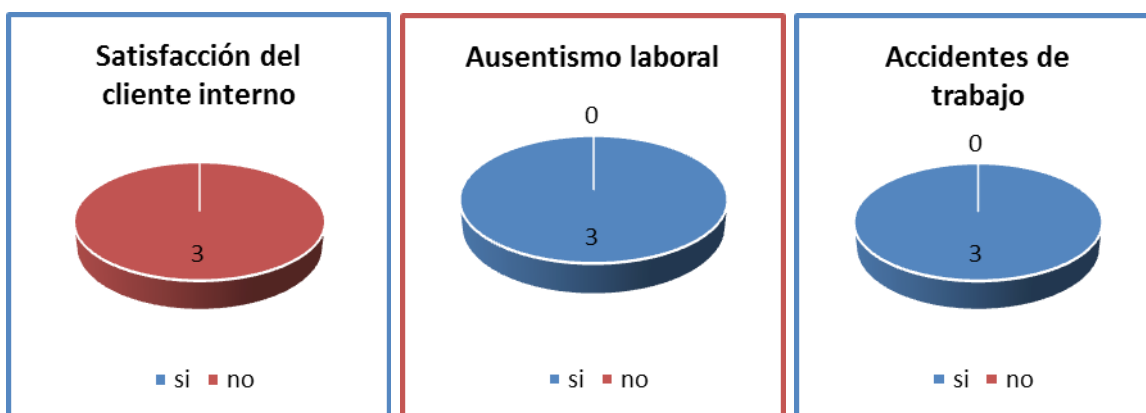
El siguiente ítem hace referencia a si el área de gestión del talento humano maneja formatos con los siguientes indicadores:

Tabla N°: 11 El área de Talento Humano maneja formatos con los siguientes indicadores

Subcategoría	Si		No	
	frecuencia	Porcentaje	frecuencia	Porcentaje
Satisfacción del cliente interno	0	0%	3	100%
Ausentismo laboral	3	100%	0	0%
Accidentes de trabajo	3	100%	0	0%
Rotación de personal	2	67%	1	33%
Bienestar de personal	2	67%	1	33%
otro cual?	2	67%	1	33%

Fuente: Instrumento de investigación

Grafico No.45



En lo referente a los formatos para calificar la satisfacción del cliente interno no se tenían modelos establecidos para toda la institución, algunas dependencias como SISBEN y Secretaria de Salud tienen unos exclusivos para la oficina.

En lo que tiene que ver con los formatos para ausentismo laboral y accidentes de trabajo, las tres personas manifestaron que si los tienen, pero hicieron la

observacion que una es por medio de los formatos de permisos y la siguiente por medio de los formatos de la ARL.

Grafico No.46



En cuanto a formatos para indicadores de bienestar, rotacion de personal dos personas de las tres respondieron que si existen, que se hacen a traves de oficio y acta de entrega de cada cargo, y bienestar por medio de Actos Administrativos.

Tambien se apoyaban en otros formatos como la evaluación de la eficacia de las capacitaciones y evaluación de competencias.

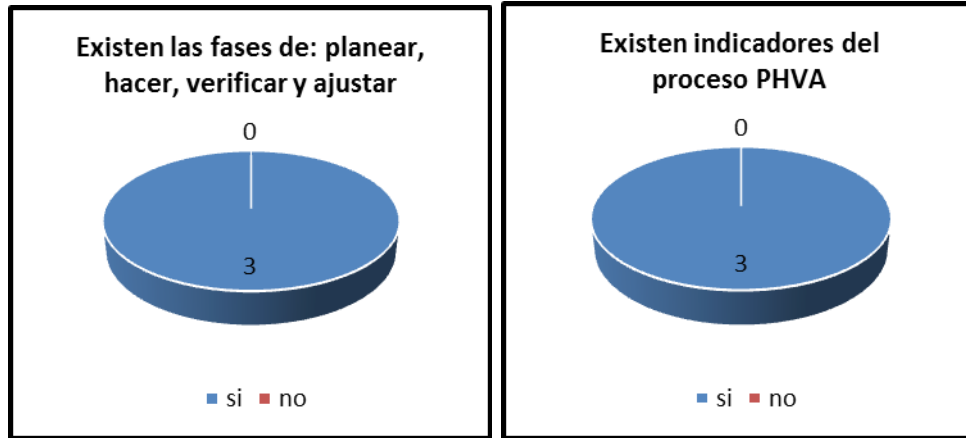
Por ultimo este item pregunta si existe documento con la caracterización de procesos de gestion del talento humano: dos respondieron que si.

Tabla N°: 12 Documento con la caracterización de procesos.

Subcategoria	Si		No	
	frecuencia	Porcentaje	frecuencia	Porcentaje
Existen las fases de: planear, hacer, verificar y ajustar	3	100%	0	0%
Existen indicadores del proceso PHVA	3	100%	0	0%

Fuente: instrumento de investigacion

Grafico No.47



Las tres personas encuestadas respondieron que si existen estos documentos por medio del Modelo Estándar de control interno-MECI.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

- Como se pudo observar en las tablas de frecuencia anteriores y graficos circulares, el área de Talento humano, carece de algunos documentos formales institucionales que orienten como hacer los diferentes procesos, al ser entidad pública han adoptado varios procesos del nivel nacional y que por ley estan establecidos por la comisión nacional del Servicio civil y la función pública.
- Como también queda claro que estan en el proceso de construcción de documentos y manuales como el de:
Reglamento interno de trabajo
Política de contratación
Desarrollo personal
- Pese a que el personal encargado del área tiene toda la disposición de realizar las labores conforme las necesidades de la entidad, es evidente que se deben fortalecer varios procesos y procedimientos, sobre todo en el area de contratacion y selección de personal, en donde se deben crear los documentos propios de la institución teniendo en cuenta las necesidades y capacidades.
- El 100% de los encuestados (tres) contestaron que no tienen: manual de convivencia, no tienen documento de contratacion, ni documento de terminacion de contrato de trabajo, tampoco hay documento con la descripcion de desarrollo de personal, nivelacion salarial, evaluacion de desempeño, desarrollo de carrera.
- El 100% de los encuestados (tres) contestaron que si tienen: Reglamento interno de trabajo, reglamento de higiene y seguridad industrial, documento de politica de selección de personal, de periodo de prueba, de incentivos y beneficios, de liquidacion e indemnizaciones y existe documenta del manejo de todas las prestaciones laborales.
- Pero el 67% de los encuestados (tres) respondieron que si tienen documento de dotacion, rotacion de personal y bienestar de personal, el otro 33% respondieron que no lo tienen, aquí hay una contradiccion o el personal desconoce lo que tiene.

- Solo el 67% de los encuestados (tres), respondieron que no tienen documento de formas de pago y el 33% que si lo tiene, también tienen contradicción.
- Aquí se pudo evidenciar que en general si hace falta documentación en la gestión documental, aunque algunos documentos están en proceso de construcción no los tienen y esto afecta los procesos que esta área desarrolla.
- Como conclusión general teniendo en cuenta el primer instrumento aplicado prácticas de gestión del talento humano, el cual se aplicó a los líderes de área de gestión del talento humano que fueron tres y a los líderes de la secretaria de salud que fueron ocho, para un total de once.

A cada entrevistado se le entregó el instrumento en el día y hora acordados y se explicó como diligenciar la información; cada líder se ubicó en su cubículo y respondió la encuesta.

- Este instrumento en el área de selección de personal – Reclutamiento se encontró que el 45%(5), pero por otro lado existe un 36% (4), que refirió que se prefiere a personal del mercado de trabajo, esto puede estar indicando que hay desconocimiento del personal de la forma como la empresa realiza su reclutamiento.
- En el ítem capacitación – entrenamiento y desarrollo, se encontró que el 82% de los encuestados refirió que si tenían programas de capacitación planeados, pero llama la atención que al preguntar si tienen alta posibilidad de capacitación responden el 55% de manera neutra, como si sintieran temor o simplemente hay desconocimiento, o no les aplica a ellos el proceso de capacitación, no se puede determinar por que el instrumento aplicado es cerrado y no permite observaciones por parte del encuestado; también es preocupante por que los encuestados también responden de manera neutral 45%, al hecho de que las capacitaciones no se orientan para aumentar la productividad.
- También hay división en cuanto a quien va dirigido si individual o colectivo en los dos casos respondieron el 45%, esto podría estar indicando que se debe tener en cuenta que el proceso de capacitación se debe mejorar, por que no hubo consenso entre los encuestados que diera la impresión desconocen el proceso o sienten que sus opiniones no fueron tenidas en cuenta, recuerden que el proceso de capacitación se realiza a través de una encuesta a todos los empleados de planta y se toman de allí las de mayor votación. Es importante este momento

por que no tuvieron en cuenta el aumento la productividad tampoco cada area, por cual esto se debe mejorar.

- En el item evaluacion del talento humano – oportunidad de carrera, el 64%(7); se detecto que no hay planes de carrera para el personal. Esto es malo por que las personas no sienten un estimulo y su productividad se puede ver afectada.
- Tampoco los programas de desarrollo se ofrecieron para aumentar las posibilidades de promocion del personal el 45%, respondio que no y el 45% tambien respondio neutro, nuevamente lo que se detecto es que el personal desconoce los procesos de evaluacion del talento y oportunidades de carrera no existen en la empresa por que no se siente que el trabajador siquiera las perciba.
- Los jefes no conocian las aspiraciones de carrera de sus empleados respondieron el 55% y neutro 45%; si tuvieron claro que para la promocion y movimiento interno se tuvieron en cuenta la antigüedad en la empresa y el rendimiento y habilidades de las personas respondieron el 73% de los encuestados.
- En el item evaluacion de desempeño y valoracion del personal, se encontro que en el 73%(8), si tuvieron sistemas formales de evaluacion del desempeño, medido con objetivos cuantificables, orientado al individuo y no grupal. Pero en l pregunta el criterio predominante de evaluacion de desempeño es individual o grupal respondieron 45%(5) que las dos, lo cual no es concordante con lo que respondieron en la pregunta anterior; si participan del diseño de los sistemas de evaluacion 3 responden neutro, 4 falso es decir 7 de los encuestados no sabe que pueden participar del diseño de evaluacion. Este item en la empresa debe ser fortalecido.
- En el item de compensacion, se encuentra que el 55% (6), dijeron que ellos no recibieron bonificaciones basados en las ganancias de la institucion, lo cual es bueno por que esta no es una empresa que produzca ganancias, sin embargo seria bueno fortalecer el tema de bonificaciones para los empleados. No existe retribucion al colaborador respondieron el 64% (7), el 45% respondieron neutral, a la pregunta que una parte de las retribuciones esta relacionada con el logro de los objetivos de la organización, el 55% respondio neutral a las diferencias retributivas jerarquicas debido a que en la alcaldia no son tan marcadas, y el sistema retributivo no contribuye a la retencion del personal respondieron de manera neutral el 36%. Esto indico que el sistema de compensacion en la alcaldia no es tan fuerte y no esta

enfocado a retener y estimular al trabajador.

- En el ítem otros aspectos de la gestión del talento humano, los trabajadores no sintieron que su seguridad laboral está garantizada respondió el 45%(5), también sintieron que ellos no pueden tomar decisiones, 4 respondieron que no y 3 neutral, pero en cambio sí sintieron que sus tareas están bien detalladas, respondieron el 82%. Por tanto es importante hacer que puedan tomar decisiones que sean luego socializadas con su equipo de área, sin que esto comprometa al líder y su equipo.
- En cuanto al instrumento de revisión documental se encontró que en el 100% de los encuestados (tres) contestaron que no tienen: manual de convivencia, no tienen documento de contratación, ni documento de terminación de contrato de trabajo, tampoco hubo documento con la descripción de desarrollo de personal, nivelación salarial, evaluación de desempeño, desarrollo de carrera.
- El 100% de los encuestados (tres) contestaron que sí tienen: Reglamento interno de trabajo, reglamento de higiene y seguridad industrial, documento de política de selección de personal, de periodo de prueba, de incentivos y beneficios, de liquidación e indemnizaciones y existe documentación del manejo de todas las prestaciones laborales.
- Pero el 67% de los encuestados (tres) respondieron que sí tenían documento de dotación, rotación de personal y bienestar de personal, el otro 33% respondieron que no lo tienen, aquí hay una contradicción o el personal desconoce lo que tiene.
- Solo el 67% de los encuestados (tres), respondieron que no tienen documento de formas de pago y el 33% que sí lo tiene, también tienen contradicción.
- Aquí se pudo observar que en general sí hace falta documentación en la gestión documental aunque algunos documentos están en proceso de construcción; no los tienen y esto afecta el proceso que en esta área se desarrolla.

8.2 PLAN DE MEJORAMIENTO

PROBLEMA IDENTIFICADO	RECOMENDACION	COMPROMISO	RESPONSABLE
Carencia de la Secretaría de Talento Humano.	Se recomienda crear un departamento como tal de Talento Humano, con un director o secretario; actualmente las funciones de director las desempeña la secretaria General quien es de libre nombramiento y remoción; por lo cual no hay continuidad en los procesos del área y al tener otras funciones realmente no es ella quien desarrolla las funciones de coordinación de esta área.	Socializar con el señor alcalde y con el personal encargado de realizar la modernización de la Administración Municipal propuesto en el Plan de Desarrollo 2016-2019.	Talento Humano
Falta de un jefe exclusivo para el área de Talento humano	Es importante que se tenga una persona líder, secretario o secretaria de esta dependencia, con formación y experiencia en gestión del talento humano, ya sea pregrado o especialización, para que pueda dar un mejor direccionamiento, proponga y fortalezca los procesos de vinculación, gestión de personal por competencias, desarrollo de programas y los planes estratégicos.	Socializar con el señor alcalde y con el personal encargado de realizar la modernización de la Administración Municipal propuesto en el Plan de Desarrollo 2016-2019.	Talento Humano
Falta personal para realizar todas las funciones pertinentes del área de talento humano.	Se evidencia la necesidad de nombrar más personas para esta área, teniendo en cuenta que es una parte fundamental de articulación de los funcionarios con la entidad, teniendo en cuenta que los perfiles ocupacionales sean idóneos al área, conocimiento en (nómina, pensión, riesgos laborales, salud y seguridad en el trabajo, entre otros).	Socializar con el señor alcalde y con el personal encargado de realizar la modernización de la Administración Municipal propuesto en el Plan de Desarrollo 2016-2019.	Talento Humano
Manuales desactualizados	Se debe actualizar los manuales que están obsoletos (Reglamento interno de trabajo, Manual de convivencia laboral).	Presentar la necesidad al ordenador del gasto	Talento Humano

Carencia de algunos manuales	Hace falta la creación del manual de formas de pago, aunque se guían en la cartilla del DAPF, es necesario que la Entidad tenga una propia y evitar posibles desajustes de la nómina.	Presentar la necesidad al ordenador del gasto	Talento Humano
Falta Manual de Procesos y Procedimientos	Teniendo en cuenta la dinámica de la Entidad se requiere un manual de procesos y procedimientos con el cual el funcionario pueda desarrollar sus actividades paso a paso, evitando interrumpir los procesos administrativos y desgaste de personal.	Presentar la necesidad al ordenador del gasto	Talento Humano
Ajustar los temas de inducción y re inducción de personal acorde a la detección de necesidades.	Fortalecer el proceso de inducción del personal nuevo y re inducción al personal antiguo.	Realizar cronograma de capacitaciones con temas de la función pública y ceñirse a las fechas programadas.	Talento Humano.
Actualizar el Plan Estratégico de Talento Humano	Es necesario que se planeen todas las actividades de la organización acorde a la misión, visión y a los objetivos que se propone la institución.	Realizar un plan estratégico	Talento Humano
Poco tiempo de adaptación e inducción cuando se hace rotación de personal	Es imperativo que se organice el tema de inducción para recibir un puesto de trabajo, teniendo en cuenta que actualmente los funcionarios pertenecen a una planta global, donde a discreción del ordenador del gasto, del jefe de despacho o del mismo funcionario se puede rotar al personal a otra área y funciones; pero cuando ocurren estos movimientos de personal solo cuentan con dos medios días para entregar cargo y explicar las actividades que se deben realizar, por lo tanto los nuevos funcionarios tienen dificultades cuando quedan solos en su nuevos cargos para el desarrollo de sus funciones.	Planear con anticipación la rotación de personal, concertar con el funcionario sujeto a cambio y dar el tiempo adecuado para entrega e inducción de los cargos.	Talento Humano y jefe de dependencia

No se realiza medición del impacto o resultado de las capacitaciones.	En cuanto a la capacitación del talento humano hace falta medir el impacto de las capacitaciones, teniendo en cuenta que sí se hacen, pero no miden el impacto de la productividad.	Se debe crear instrumentos que permitan para medir y evaluar el impacto de las capacitaciones	Talento humano- Jefe de Dependencia.
Sentimiento de Inseguridad laboral por parte de funcionarios.	Crear mecanismos que hagan que el trabajador se sienta seguro en los sitios de trabajo y no sienta que en cualquier momento podrá ser despedido.	Capacitar en forma de vinculación y desvinculación de cargos	Talento Humano – Asesor Jurídico.
Falta política clara para asignación de incentivos.	En cuanto a las compensaciones se debe implementar una compensación que sea equivalente con el rendimiento, para que el trabajador sienta que está siendo valorado por su trabajo. Sin que el diseño de esta caiga en el error de hacer que el empleado solo trabaje en función de la compensación.		Talento Humano-Comité de Incentivos y Bienestar social.
Faltan programas de desarrollo personal y grupal que permitan la promoción de los funcionarios.	Implementar programas, actividades que permitan desarrollar las habilidades, destrezas, valores y competencias con el objetivo de aumentar la eficacia y eficiencia personal y grupal, permitiendo el desarrollo profesional del empleado.	Realizar Convenios administrativos con instituciones de educación formal y no formal.	Talento humano- Bienestar social.
Plan de bienestar poco estructurado.	Diseñar los planes de bienestar con anticipación teniendo en cuenta que se pueda contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los servidores públicos.	Diseñar con anticipación las actividades del plan de bienestar para que todos los funcionarios e beneficien y se sientan incluidos.	Talento Humano-Comité de Bienestar.
En las capacitaciones	Se recomienda que a las capacitaciones externas asistan las personas que tengan que ver con los	Verificar que la persona que se delega sea la que	Jefe de Dependencia,

externas participa persona competente.	no la	procesos y que se haga socialización de los temas tratados.	maneja o tiene relación con el tema de capacitación.	Asesor Jurídico.
Carencia de Manual Integral de los procesos de Gestión del Talento Humano	de	Se recomienda crear un manual donde se incluyan todos los procesos de talento humano y los cambios anuales se realicen a través de actas.	Crear Manual integral de Talento Humano, que incluya procesos, procedimientos y formatos utilizados por el área de talento humano.	Alcalde Municipal- Talento Humano

INSTRUMENTOS

1. INSTRUMENTO: Revisión documental

Lista de chequeo

ACTOR:

- Líder del área de Gestión del Talento Humano
- Secretaria de Talento humano
- Auxiliar de archivo

INSTRUMENTO PARA REVISIÓN DOCUMENTAL LISTA DE CHEQUEO

NOMBRE: _____

CARGO: _____

		RESPUESTA	
		SI	NO
	Existe el área de gestión del TH:		
	Ubicación del área:		
	• Procesos de apoyo		
	• Procesos Operativos		
	• Proceso Directivos		
	Tiene áreas o cargos bajo su responsabilidad:		

11. PRESUPUESTO

RUBROS	FUENTES				TOTAL
	UCM		CONTRAPARTIDA		
	Recurrentes	No Recurrentes	Recurrentes	No Recurrentes	
PERSONAL			250 Hr x 10000	0	\$2.500.000
EQUIPOS			2.000.000		2.000.000
SOFTWARE			50.000		50.000
MATERIALES			300.000		300.000
SALIDAS DE CAMPO			100.000	0	100.000
MATERIAL BIBLIOGRÁFICO			50.000	0	50.000
PUBLICACIONES Y PATENTES			0	0	0
SERVICIOS TECNICOS			0	0	0
VIAJES			0	0	0
CONSTRUCCIONES					
MANTENIMIENTO			200.000		200.000
TOTAL			2.700.000		\$5.200.000

Revisó. Centro de Investigación, Proyección y Desarrollo
 Revisó. Vicerrectoría Económico Financiera

Presupuesto Global de la Propuesta por Periodo Académico

RUBROS	Periodo 1				Periodo 2			
	UCM		CONTRAPARTIDA		UCM		CONTRAPARTIDA	
	Recurrentes	No recurrentes	Recurrentes	No recurrentes	Recurrentes	No recurrentes	Recurrentes	No recurrentes
PERSONAL			\$1.250.000				\$1.250.000	
EQUIPOS			1.000.000				1.000.000	
SOFTWARE			25.000				25.000	
MATERIALES			50.000				50.000	
SALIDAS DE CAMPO			50.000				50.000	
MATERIAL BIBLIOGRÁFICO			25.000				25.000	
PUBLICACIONES Y PATENTES			0				0	
SERVICIOS TECNICOS								
VIAJES								
CONSTRUCCIONES								
MANTENIMIENTO			100.000				100.000	
TOTAL			\$2500.000				\$2.500.000	

Descripción de equipos de uso propio (Recurrentes)

EQUIPO	JUSTIFICACIÓN	RECURSOS		TOTAL
		UCM	CONTRAPARTIDA	
portátiles	Uso personal	2.000.000		2.000.000
Total				2.000.000

RUBROS	FUENTES				TOTAL
	UCM		CONTRAPARTIDA		
	Recurrentes	No Recurrentes	Recurrentes	No Recurrentes	
PERSONAL			250 Hr x 10000	0	\$2.500.000
EQUIPOS			2.000.000		2.000.000
SOFTWARE			50.000		50.000
MATERIALES			300.000		300.000
SALIDAS DE CAMPO			100.000	0	100.000
MATERIAL BIBLIOGRÁFICO			50.000	0	50.000
PUBLICACIONES Y PATENTES			0	0	0
SERVICIOS TECNICOS			0	0	0
VIAJES			0	0	0
CONSTRUCCIONES					
MANTENIMIENTO			200.000		200.000
TOTAL			2.700.000		\$5.200.000

Revisó. Centro de Investigación, Proyección y Desarrollo
Revisó. Vicerrectoría Económico Financiera

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Hernández Becerra A. Objetivos Inéditos de la Categorización Municipal. 56th ed. Acosta PA, editor. Bogotá, DC: Departamento de Derecho Constitucional; 2015.
2. Ortega Torres J. Código sustantivo del Trabajo y Código Procesal del Trabajo: Temis; 1955.
3. Cortés Díaz JM. Técnicas de Prevención de Riesgos Laborales, Seguridad e Higiene del Trabajo. 10th ed.
4. Deltev Köhler H, Artilles Martín A. Manual de la sociología del Trabajo y de las Relaciones Laborales. Segunda ed. García TFM, editor. Madrid: Delta publicaciones; 2007.
5. Grados Espinosa JA. Selección, Contratación e inducción del personal. Cuarta ed. Morales SJL, editor. México: El manual Moderno; 2013.
6. Chiavenato I. Administración de los Recursos Humanos. Octava ed. Del Bosque ARA, editor. México: MC Graw Hill-Interamericana; 2007.
7. Social MDP. [Online].;2011 [cited 2016 10 19. Available from: <http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/Codigo%20Sustantivo%20del%20Trabajo%20Colombia.pdf>.
8. Departamento Administrativo de la función pública. [Online].; 2004 [cited 2016 10 24. Available from: <http://www.funcionpublica.gov.co/sisjur/home/Norma1.jsp?i=62703>.
9. Portagal, Ferreira M, Ribeiro Sierra F, Kramer costa B, Almeida M. Innovar. [Online].; 1991 [cited 2016 10 24. Available from: <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v26n61.57173>.
10. Barney JB, Ariskan AM. The Resource-based View: Origins. Quinta ed.: Blakwell Publishing; 2001.
11. Jay B. B, Wrigth P. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. Human Resource Management (1986-1998) Ithaca, NY: Working Paper 9 7 - 0 9; 1998.
12. Calderón Hernández G. La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. Cuadernos de Administración. 2006 Junio; 19(31).
13. Martens L. Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias. Cinterfor. 2002.
14. Navas López E, Urbina Criado O. El capital Intelectual en la Empresa, Análisis de Criterios y Clasificación Multidimensional. Economía Industrial. 2002; IV(346).
15. Huertas Riveros P, Navas López JE, Almodóvar Martínez P. La Diversificación desde la Teoría de Recursos. Cuadernos de Estudios Empresariales. 2004; 14(84-113).

16. Hamel G, Prahalad Kc. Propósito Estratégico. Harvard business review. 2005 Julio.
17. Rodríguez Gómez D. Modelos para la creación y gestión del conocimiento. 37th ed. Barcelona: Educar; 2006.
18. Calderón Hernández G, Naranjo Valencia JC, Álvarez Giraldo CM. Gestión humana en la Empresa colombiana, sus Características Retos, Aportes. Una Aproximación a un sistema Integral. 2010 Julio- Diciembre: p. 13-36.
19. Gorbaneff Y. Teoría del Agente Principal y el Mercadeo. Universidad EAFIT. 2003 Enero-Marzo;(129): p. 76-77.
20. Watson JB. Loa Primeros Trabajos de John B Watson y la Psicología Comparativa. Análisis de Conducta. 2013 septiembre; 39(2): p. 10-33.
21. Árdila R. Sobre el conductismo España: Proyectos Editoriales y Audiovisuales; 1994.
22. Bertalanffy V. Teoría General de los Sistemas: Fondo de Cultura; 1993.
23. Garza Ramírez A. Cibernética Política: Propuesta para la optimización del sistema de pláticas de Seguridad Pública Mexicano; 2014.
24. Goleman D. La Práctica de la Inteligencia Emocional Barcelona: Kairós S.A; 1998.
25. Danvila del Valle I, Sastre Castillo MÁ. Scielo. [Online]. México; 2007 [cited 2016 Octubre 24. Available from: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422007000200002&lng=es&tng=es.
26. Danvila del Valle I, Sastre MÁ. La Generación de una Ventaja competitiva sostenible a través de la Formación. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. 2007 Diciembre; 12(2): p. 78-103.
27. Certo S, Peter J. P. Dirección Estratégica. Tercera ed. Madrid: McGraw-Hill. Madrid. ES; 1997.
28. Hernández Sampieri R, Fernández Collado C, Baptista Lucio P. Metodoloía de la Investigación. Cuarta ed. Del Bosque AR, editor. México: Mc Graw Hill Interamericana; 2006.
29. Danvila del Valle I, Sastre MA. La generación de una ventaja competitiva sostenible a través de la formación. [Online]. San Juan de Puerto Rico; 2007 [cited 2016 octubre 26. Available from: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63111775004>.
30. Ortega Torres J. Código.
31. Calderon Hernandez G. Human management and its contribution to Colombian organizations. 2006; 19(31).