

**TITULO: “El poder y las prácticas tradicionales
de gestión del talento humano en lo público”.
Caso Alcaldía municipal de Chinchiná**

*María Constanza Díaz Cardona -Administradora de empresas
Beatriz Elena Ortiz Cifuentes -Economista*

Tutor

Hernán Darío Gil Alzate

Antropólogo- Filósofo.

Magister en filosofía

Maestría en Gerencia del Talento Humano

V cohorte

Enero de 2010

TABLA DE CONTENIDO

<i>Glosario</i>	
<i>Resumen</i>	
<i>Introducción</i>	
<i>Justificación</i>	
Capítulo I. Contexto del estudio	Págs.
1.1. <i>Surgimiento del estudio</i>	17
1.2. <i>Área problemática</i>	17
1.3. <i>Planteamiento del problema</i>	18
1.4. <i>Antecedentes</i>	26
1.5. <i>Objetivos</i>	30
1.5.1. <i>Generales</i>	30
1.5.2. <i>Específicos</i>	30
1.6. <i>Categorías de Análisis</i>	30
1.7. <i>Supuesto</i>	31
Capítulo II. Referente Teórico	
2.1. <i>Lo público</i>	32
2.2. <i>Definición de poder</i>	36
2.3. <i>Típos de poder.</i>	37
2.3.1. <i>El poder desde lo público.</i>	37
2.3.2. <i>El poder y la burocracia de Weber.</i>	38
2.3.4 <i>El poder como medio de comunicación.</i>	43
2.4. <i>Las prácticas de gestión del talento humano en lo público</i>	51

Capítulo III. Estrategia Metodológica

3.1	<i>Tipo de investigación</i>	56
3.2	<i>Diseño del estudio</i>	57
3.3	<i>Método</i>	58
3.4	<i>Técnicas de investigación</i>	59
3.5	<i>Instrumentos</i>	60
3.6	<i>Población</i>	63
3.7	<i>Fases de la investigación</i>	64
3.8	<i>Análisis de los Datos</i>	67
3.9	<i>Cronograma</i>	70

Capítulo IV Análisis de la información

4.1	<i>información de los sujetos.</i>	71
4.2	<i>Matriz De Registro.</i>	79
4.3	<i>Fuentes documentales</i>	81
4.4	<i>Entrevistas & prácticas.</i>	82
4.5	<i>Fuentes documentales & entrevista</i>	85
4.6	<i>Conclusiones</i>	86
4.7	<i>Recomendaciones</i>	93
	Bibliografía	95

Anexos

Anexo 1	<i>Prueba Piloto y juicio de experto</i>	100
Anexo 2	<i>Acuerdo 013 de remuneración salarial</i>	101
Anexo 3	<i>Fragmento “Ley 909/2004”</i>	104
Anexo 4	<i>Fragmentos “Decreto 1227/2005”</i>	110

GLOSARIO

ACTO ADMINISTRATIVO: Declaraciones de las entidades que, en el marco de normas de derecho público, están destinadas a producir efectos jurídicos sobre los intereses, obligaciones o derechos de los administrados dentro de una situación concreta.

ALCALDÍA: Una alcaldía es un órgano ejecutivo municipal en la mayor parte de América Latina y España. En Argentina se le denomina intendencia. La edificación donde trabajan el alcalde y el concejo municipal en España se conoce como ayuntamiento y en Chile y Perú como municipalidad. En Colombia normalmente se llama "alcaldía" y puede estar aparte del Concejo municipal.

CAPACITACION: La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución. En ambos casos, se debe tener en cuenta que la capacitación es un esfuerzo que realiza la entidad para mejorar el desempeño de los servidores, por lo tanto, el tipo de capacitación, debe estar en relación directa con el puesto que desempeña. Los conocimientos adquiridos, deben estar orientados hacia la superación de las fallas o carencias observadas durante el proceso de evaluación

CARGO: Los cargos son los puestos de trabajo a través de los cuales los funcionarios y servidores desempeñan las funciones asignadas. Se denomina cargo al conjunto de tareas orientadas al logro de un objetivo. Exige la contratación de una persona, que con un mínimo de calificaciones puede ejercer de manera competente, las funciones y responsabilidades que se le asigne.

CARRERA ADMINISTRATIVA: La carrera administrativa es un sistema técnico de administración del talento humano; su objetivo es mejorar la eficiencia de la

administración y ofrecer a todos los colombianos igualdad de oportunidades de acceso a la entidad.

De conformidad con lo anterior el acceso, ascenso y permanencia de los empleados a su servicio está reglamentado en normas propias expedidas únicamente para ser aplicadas al interior de la entidad, pero van armonizadas con los principios de carácter constitucional acerca de la función y administración pública, los servidores públicos y los principios legales que rigen la materia para la rama ejecutiva.

El ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleos de carrera administrativa se harán exclusivamente con base en el mérito, sin que motivos como raza, religión, sexo, filiación política o consideraciones de otra índole puedan tener influjo alguno. Su aplicación, sin embargo, no podrá limitar ni constreñir el libre ejercicio del derecho de asociación a que se refiere el artículo 39 de la Constitución Política.

CLASIFICACIÓN DE CARGOS: La clasificación de cargos, es el proceso de ordenamiento de los cargos que requiere la entidad, basado en el análisis técnico de sus deberes y responsabilidades y en los requisitos mínimos exigidos para su desempeño

CONCURSOS. Los concursos para el ingreso y el ascenso a los empleos públicos de carrera administrativa serán abiertos para todas las personas que acrediten los requisitos exigidos para su desempeño.

ESTADO: Cuando se habla de Estado se hace referencia a una forma de organización social soberana que tiene el poder administrativo y de regulación sobre un determinado territorio. A su vez, cuando se menciona el Estado de Derecho, se incluyen en él las organizaciones resultantes de la ley y la división de poderes. El concepto surgió originalmente en los diálogos platónicos, pero luego fue Maquiavelo quien introdujo la palabra propiamente dicha en su obra 'El príncipe'. Estado no es lo mismo que gobierno, que es una parte constitutiva del mismo, ni tampoco que nación, ya que pueden existir naciones sin Estado o varias naciones agrupadas bajo una misma unidad estatal. Para que un Estado sea reconocido como tal tiene que ser reconocido por otros Estados, debe disponer de organismos para institucionalizar su autoridad y debe tener la capacidad de

diferenciar su control. Además, un Estado debe ir en pos de la internalización de una identidad colectiva a través de símbolos como el himno y la bandera

EVALUACION DEL DESEMPEÑO: La evaluación del desempeño laboral es una herramienta de gestión que con base en juicios objetivos sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados de carrera y en período de prueba en el desempeño de sus respectivos cargos, busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamenten su permanencia y desarrollo en el servicio.

FUNCIÓN PÚBLICA: Toda actividad temporal o permanente, remunerada u honoraria, realizada por una persona natural en nombre del Estado o al servicio del Estado o de sus entidades, en cualquiera de sus niveles jerárquicos.

FUNCIONARIO PÚBLICO: Considerase funcionario al ciudadano que es elegido o designado por autoridad competente, conforme al ordenamiento legal, para desempeñar cargos del más alto nivel en los poderes públicos y los organismos con autonomía. Los cargos políticos y de confianza son los determinados por la ley. Son aquellos que ejercen función pública, con Cargos que implican atribuciones para la toma de decisión; cuentan con la confianza de la máxima autoridad institucional. Existen funcionarios por elección y otros por designación.

GESTIÓN PÚBLICA: Es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.

INNAMOVIDAD: Que no puede ser movido o cambiado de su puesto de trabajo.

NEPOTISMO: Hace referencia a la preferencia que tienen algunos gobernantes o funcionarios públicos para dar empleos públicos a familiares o amigos sin tomar en cuenta la competencia de los mismos para la labor, sino su lealtad o alianza. "Desmedida preferencia que algunos dan a sus parientes para las gracias o empleos públicos".

NIVELES JERÁRQUICOS: Son los diversos escalones o posiciones que ocupan en la estructura organizacional los cargos o las personas que los ejercen y que tienen suficiente autoridad y responsabilidad para dirigir o controlar una o más unidades administrativas.

ORGANIZACIÓN: Según Jurado (2007:16) como “formas ordenadas de responder a las lógicas del desarrollo y progreso que plantean las necesidades sociales y culturales, surgidas de las interacciones entre las personas y su medio natural. Para ello, se requiere como insumos administrativos el conocimiento, la tecnología y un patrimonio económico. De esta forma la organización se convierte en un sistema social elemental para la dinámica que subyace entre los seres humanos tales como la cooperación, la solidaridad y los intercambios, producto de los acuerdos establecidos mutuamente. Asimismo, la organización es el resultado de la aplicación de los principios que permiten ordenar procesos, acciones y actuaciones, teniendo como referente los sistemas simbólicos que orientan el ordenamiento (Jurado, 2003).

Cortina (2000) citada por Jurado (2003), afirma que las organizaciones pueden ser percibidas como un hecho legitimado socialmente que tiene una finalidad social: las organizaciones se configuran para brindarle a la sociedad unos bienes y servicios y con esto logran aceptación y a su vez legitimidad en lo social. En el caso de que la organización no produzca esos bienes la sociedad se los reclamará y podrá deslegitimar a ese hecho social. La organización entendida como hecho social, esta conformada por un conjunto de personas con una característica en particular y un conjunto de relaciones establecidas entre individuos para el logro de objetivos manifestados en la identidad colectiva llamada interacción. (Citado por Jurado 2003).

Desde esa interacción, se puede catalogar a la organización desde la óptica de Luhmann citado por Jurado (2007) como un sistema social que es sinónimo de un sistema de comunicación que conlleva como resultado a un sistema de decisiones; adquiriendo importancia todas las relaciones que se tejen en esas interacciones humanas con un fin productivo entre los que dirigen la organización, los empleados y la comunidad.

Por otra parte, Mendoza (1985) citado por Jurado (2003), considera que en las organizaciones se pueden hallar espacios para desarrollarse profesional, social y

personalmente, impactando de esta manera a la organización a través de conductas productivas hacia la misma.

PLANTA DE PERSONAL GLOBAL: La planta de personal es el conjunto de los empleos permanentes requeridos para el cumplimiento de los objetivos y funciones asignadas a una organización, identificados y ordenados jerárquicamente y que corresponden al sistema de nomenclatura, clasificación y remuneración de cargos establecido mediante el decreto ley 1569 de 1998 y modificado por el artículo 3 del decreto 2503 del mismo año.

Es importante tener en cuenta que la planta de personal desde el punto de vista de su aprobación se puede conformar en forma global, pero técnicamente debe responder a un estudio previo de necesidades y a la configuración de la organización.

La planta de personal Global consiste en la relación detallada de los empleos requeridos para el cumplimiento de las funciones de una entidad, sin identificar su ubicación en las unidades o dependencias que hacen parte de la organización interna de la institución.

Se procederá a relacionar los empleos de cualquier nivel jerárquico cuyo ejercicio implica confianza, que tengan asignadas funciones de asesoría institucional, asistenciales o de apoyo y que estén al servicio directo e inmediato y adscritos a estos Despachos: Gobernador, Alcalde Distrital, Municipal o Local, Contralor o Personero, Presidente, Director o Gerente de Establecimiento Público, entre otros, los cuales deben ser especificados en forma separada para cada una de tales dependencias, con el fin de guardar concordancia con las normas de carrera administrativa.

Los demás empleos, de los distintos niveles, pasarán a conformar la "Planta de Personal Global" la cual estará compuesta por un determinado número de cargos, identificados y ordenados de acuerdo con el sistema de clasificación, nomenclatura y remuneración que le corresponda a la entidad.

Con este modelo el Jefe o Director General de la entidad territorial correspondiente, distribuirá los empleos y ubicará el personal, de acuerdo con los perfiles requeridos para el ejercicio de las funciones, la organización interna, las necesidades del servicio y los planes, programas y proyectos trazados por la entidad.

Este modelo de planta de personal presenta las siguientes ventajas:

- Permite ubicar el personal, de acuerdo con los perfiles requeridos para el ejercicio de las funciones.
- Conduce a una mayor agilidad, eficiencia y productividad en el logro de los objetivos institucionales, dando cumplimiento a los principios sobre función administrativa establecidos en la Constitución Política, en el Plan de Desarrollo y el Plan de Gobierno.
- Flexibiliza la administración del recurso humano al permitir la movilidad del personal de un área afín a otra, como un mecanismo real e idóneo para dinamizar los procesos operativos y técnicos y facilitar la gestión de la entidad.
- Permite la conformación de grupos de trabajo, permanentes o transitorios conformados con personal interdisciplinario, liderados por profesionales altamente calificados, como una alternativa para racionalizar las actividades, logrando el máximo aprovechamiento de los recursos humanos disponibles dentro de una organización.
- La adecuada gerencia de las plantas globales termina con los vicios administrativos de inamovilidad del personal, a través de la reubicación, en función de los conocimientos, habilidades y aptitudes, sin que medien gestiones adicionales con agentes externos a la entidad.

PODER: Por poder pueden entenderse múltiples conceptos de acuerdo a cada campo. A un nivel básico, poder suele identificarse con la noción de fuerza (por ejemplo, la fuerza pública). Sin embargo la noción de poder suele estar más relacionada a la acción social colectiva que a la fuerza física. Il Capacidad o facultad de ejecutar una acción; Control que se ejerce sobre un grupo humano; Posición fuerte que permite influir sobre la sociedad.

PODER ORGANIZADO: Capacidad o influencia que puede condicionar la pertenencia o no de las personas en un sistema social.

PODER PERSONAL: Forma en que una persona vive y significa las posibilidades ofrecidas por la organización, como por ejemplo hacer carrera.

PODER DE COMUNICACIÓN SIMBOLICO: Capacidad de elegir su propio comportamiento sin importar el rol que se establezca dentro de la organización, este poder está mediado por relaciones de libertad y de posibilidades de selección ante diversas alternativas.

REMUNERACIÓN: Es aquella que está constituida por la Remuneración Total Permanente y los conceptos remunerativos adicionales otorgados por Ley expresa, los mismos que se dan por el desempeño de cargos que implican exigencias y/o condiciones distintas del común.

SECTOR PÚBLICO: Es un concepto que proviene de la Ciencia Económica. En general, se entiende por sector un conjunto de actividades económicas de un país, que presenta características peculiares y homogéneas. El sector público incluye las actividades que están dentro de la esfera gubernamental: la administración, las empresas nacionalizadas, el sistema impositivo, la banca oficial, la seguridad social, las corporaciones públicas, etc. II Conjunto de instituciones, actividades y servicios en donde la Administración Pública y el Estado desarrollan un papel esencial. III Todo el ámbito que está directamente controlado por los poderes públicos, no sólo las administraciones sino también las empresas en las que participa el Estado, las demás instancias del poder y de sus organismos autónomos.

SERVICIO: La actividad o labor que realiza una persona natural o jurídica ajena a la Entidad, para atender una necesidad de esta última, pudiendo estar sujeta a resultados para considerar terminadas las prestaciones del contratista.

SERVIDOR O PÚBLICO: Para efectos de la Ley, enténdase por servidor público al ciudadano en ejercicio que presta servicio en entidades de la Administración Pública con nombramiento o contrato de autoridad competente, con las formalidades de ley, en jornada legal y sujeto a retribución remunerativa permanente en períodos regulares

TALENTO HUMANO: Tomar una definición de talento respecto a distintas corrientes teóricas podría en algún momento confundir con otros conceptos relacionados como competencias, capital humano, habilidades, destrezas, etc. en esencia, se considerará

como referente una definición común que pretende resumir tal diversidad. Por ende la definición pretenderá abarcar todas las áreas que pueda contener el concepto.

Por tanto, el talento, según la real academia española de la lengua (rae), refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

La definición de talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas

RESUMEN

Las prácticas de gestión de talento humano en el sector público se ven afectadas por diversos tipos de poder. Es claro, que al tratarse de un modelo de principios burocráticos como es el sistema Técnico de administración de personal (ley 909 de 2004) encontraremos la alta influencia del poder Weberiano en especial en los diversos mecanismos y procedimientos que pretenden prever las acciones futuras de las organizaciones públicas. Sin embargo las acciones del poder burocrático pueden estar permeadas por un poder de comunicación simbólicamente generalizado que permitan trascender de una concepción mecanicista y controladora a una concepción de selección con libertad en doble sentido para quienes participan dentro del proceso de comunicación organizacional.

Las practicas de gestión del talento Humano en lo público se encuentran descritas desde las leyes y las normas, así pues el ingreso, el ascenso, la capacitación, la evaluación del desempeño, los estímulos y hasta la remuneración están formalizadas legalmente en las diversas organizaciones del estado.

El gerente de talento humano o quien haga sus veces, lidera cada uno de los procesos que permiten la orientación y conducción de los servidores públicos; No obstante la participación de aquellos sujetos que tienen la capacidad de influenciar las actuaciones de los diversos miembros de la organización modifican las intensiones normativas y generan otras practicas de talento humano, dado la complejidad de ser humano y la rigidez de modelos normativos, pues estos no pueden predecir el comportamiento del ser humano.

El análisis de la norma con respecto a las practicas de gestión del talento humano, la observancia y discusión de la vivencia de las practicas de gestión del talento humano en la organización publica y el tipo de poder que se ejerce en el desarrollo de las practicas y sobre los servidores públicos se constituyen como los componentes fundamentales de la investigación EL PODER Y LAS PRACTICAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LO PUBLICO.

INTRODUCCIÓN

Dada las exigencias de la modernidad y de los cambios que asume el estado, las organizaciones públicas se han puesto en la tarea de aplicar las orientaciones de corte legal y normativo que orienta la gestión humana. Sin embargo, en dicha aplicación las acciones reguladoras y controladoras de la función pública se ven permeadas por el comportamiento de las personas, “los servidores públicos”, modificando las prácticas de gestión humana a razón de los diversos tipos de poder que median las relaciones en la vida pública.

El poder es un tema de gran importancia, y se ha tomado su lugar durante el desarrollo de la historia de la sociedad. El poder definido desde la coerción física hasta llegar al poder de persuasión, de influencia y condición sobre las personas. También definido como el medio de regulación y de predicción frente el actuar de las organizaciones.

Cualquier tipo de poder que sea reconocido e identificado dentro de las organizaciones merece revisión por parte de los diferentes actores sociales, en especial de aquellos que tienen la tarea de gerenciar y liderar las organizaciones públicas, y específicamente en procesos formales que pretenden gobernar el pensamiento y el comportamiento de los empleados, denominados practica de gestión humana. La revisión y el análisis del poder permitirán implementar fines estratégicos que propendan por el bienestar de los empleados y de la organización.

El hecho de que la adecuada gestión del componente humano en la organización es un elemento clave en la posibilidad de logro de una ventaja competitiva sostenible, es una idea que hoy nadie, directivo o profesional, duda. Sin embargo, conocer la manera en la que se deben administrar los recursos humanos y la forma más adecuada de realizarlo es un reto al que las organizaciones, aún en la actualidad, se siguen enfrentando.

Por lo anteriormente expuesto la investigación se fundamenta en el análisis de los tipos de poder que median las practicas, y a su vez nos permita plantear un cambio de perspectiva, en una nueva gestión del talento humano que haciendo uso de las variables

exógenas al modelo burocrático , como lo son los medios de comunicación simbólicamente generalizados específicamente el poder, faciliten los procesos de administración de personal en lo público y permita trascender de este concepto al de gestión del talento humano.

Se ha acumulado literatura e investigaciones al respecto, así es como la escuela de administración Pública en Colombia, German Puentes González, Benjamin Ardila Duarte. Gregorio Calderón, Claudia Peralta entre otros, han dirigido sus investigaciones en temas relacionados con las practicas de gestión del talento humano y la carrera administrativa en el sector publico en aras de contribuir al mejoramiento y eficacia del sector.

JUSTIFICACIÓN

La propuesta de investigación sobre, ¿QUÉ TIPOS DE PODER MEDIAN LAS PRACTICAS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR PÚBLICO? CASO ALCALDÍA DE CHINCHINÁ nos permite acercarnos a los problemas que viven las organizaciones del sector público, cuya actividad primordial está centrada al cumplimiento de los objetivos constitucionales. Así es, como, desde la misma ley las tareas de dirección estatal se han convertido en una simple administración de personal máxime cuando por condiciones de viabilidad fiscal las plantas territoriales han tenido que disminuir notablemente los cargos al servicio público y por ende el desempeño de funciones de quienes permanecen en la organización se ha visto permeado por factores comportamentales en razón de las falencias existentes en lo concerniente a las prácticas de gerencia del talento humano y su pertinencia en el contexto público. Por lo tanto cada servidor público está sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas, las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos.

A pesar de la evolución de la ciencia, y los cambios que exige la modernidad algunas organizaciones, en especial de las de carácter público no demuestra adelanto alguno en el desarrollo organizacional y por tanto continúan rezagados tanto en los procesos administrativos como de la gestión del talento Humano.

La modernización del estado, trae consigo grandes reformas con el fin de garantizar la prestación de los servicios de los entes públicos locales, que van desde la viabilidad de económica y financiera de los mismos (ley ajuste fiscal) , hasta los diversas formas de proveer los cargos de los empleos públicos(ley de carrera administrativa) , las diversas formas de control, y el régimen disciplinario entre otras, las cuales tienen sus explicaciones desde conceptos del poder y su significado en el contexto real.

Elemento de Control que define el compromiso de la entidad pública con el desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad del servidor público. Determina las políticas y prácticas de gestión humana a aplicar por la entidad, las cuales deben incorporar los principios de justicia, equidad y transparencia al realizar los procesos de selección, inducción, formación y capacitación de los servidores públicos del Estado.

La formulación de políticas de DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO unida a la formalización de los Acuerdos, Compromisos o Protocolos , fortalece la capacidad institucional de la entidad pública para responder de manera adecuada a las necesidades de la comunidad; prepara a la entidad para enfrentarse a un entorno cada vez más complejo, dinámico y hostil; facilita a los servidores públicos la comprensión de los fines de la entidad y por lo tanto, hacerlos más competentes para cumplir con su propósito.

Estas políticas habilitan a los servidores públicos para generar los resultados esperados en procura del logro de la misión de la entidad, fundamentados en la comprensión de lo que se quiere de ellos y promoviendo el desarrollo de conocimientos y habilidades; adelantar de forma más innovadora, la gestión estatal y recrear sus capacidades en función del cambio organizacional; detectar nuevas demandas del entorno y canalizar propuestas, de política, conducentes a adaptar el servicio público a los requerimientos externos; apoyar la toma de decisiones en situaciones complejas frente a las cuales el servidor público deberá proponer soluciones efectivas, discernir los problemas y propuestas; disentir con sentido crítico y positivo y trabajar en consonancia con los intereses de lo público

CAPÍTULO I: CONTEXTO DEL ESTUDIO

1.1 SURGIMIENTO DEL ESTUDIO.

Nuestra experiencia como empleadas del sector público nos ha permitido evidenciar la problemática que se presenta al interior de las organizaciones, aun perteneciendo a actividades diferentes (Fiscalía y Educación) consideramos tienen una particularidad generalizada en cualquier organización del estado, y es la forma en que el poder ha influenciado muchas de las prácticas de gestión del talento humano en el tipo de organizaciones.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA:

Las instituciones que pertenecen al sector público en Colombia tienen como misión hacer cumplir los fines del estado asegurando la atención y satisfacción de los intereses de la comunidad, teniendo en cuenta los principios constitucionales de igualdad, mérito, moralidad, eficacia, economía, imparcialidad, transparencia, celeridad y publicidad. Para garantizar los preceptos constitucionales el estado requiere de funcionarios públicos que mediados por relaciones normativas favorezca la prestación del servicio público en todo el territorio colombiano. No obstante la descentralización política, administrativa y fiscal consagrada en la constitución política de Colombia de 1991, aumentó el tamaño del aparato estatal reflejado en mayor participación del estado en los entes territoriales para lo que se hizo preciso un incremento significativo del número de puestos en el sector público. La finalidad se centró en la atención de las necesidades del sector, sin embargo ante el poco conocimiento de las leyes y decretos reglamentarios el tamaño del estado creció de manera desproporcionada y desorganizada convirtiéndose en el fortín político de la clase dirigente y como consecuencia el ingreso del talento humano a la función pública se convirtió en clientelismo, nepotismo y cualquier otra forma de uso inadecuado del poder; lesionando severamente la eficiencia del estado y generando una cultura ineficiente y politizada de lo público .

Ante las situaciones descritas, el estado se vio en la obligación de generar los mecanismos para el cumplimiento y el control y para ello estableció entre otras, la ley 909 de 2004 “por medio la cual se expiden normas que regulan el empleo publico, la carrera, administrativa, gerencia publica y se dictan otras disposiciones” como marco normativo y regulativo de la gerencia publica en Colombia que garantice la meritocracia, la evaluación la capacitación y el otorgamiento de incentivos constituidos como las prácticas de Gerencia de Talento Humano en el sector publico.

El caso Alcaldía municipal de Chinchiná, que para efectos del trabajo de campo se escogió para la muestra, es un ente de carácter público, ubicado en el distrito centro sur del departamento de Caldas, posee una población total de 51.301 habitantes. Su principal actividad económica se encuentra orientada hacia la agricultura del café, así como también a la diversificación de otros productos como lo son el plátano y los cítricos. Cuenta con la participación de la empresa privada en los procesos de desarrollo local, así como también del direccionamiento de lo público en cabeza de la doctora María Magdalena Builes, actual alcaldesa para el periodo 2008-2011.

La Alcaldía de Chinchiná, atraviesa por un severo plan de ajuste fiscal, que afectó, no solamente la finalidad de las finanzas públicas, sino también el tamaño de la organización, pues se sometió a una drástica reestructuración administrativa disminuyendo su planta de personal de 110 a 66 empleados bajo un esquema de administración de personal denominado “modelo de planta global” (ver glosario).

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo al artículo publicado por la revista ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO No 42 y escrito por Carlos Emilio González García. “Sobre LA CARRERA ADMINISTRATIVA Y LA MODERNIZACIÓN ESTATAL”, para inicios de 1930 y hasta 1991 las prácticas de Gerencia de talento humano en Colombia giraban alrededor de paradigmas administrativos fundados en el modelo burocrático de Weber. Las normas que regulan el estado estuvieron orientadas a diseñar un sistema de carrera cuyo sentido

era la racionalidad en el cumplimiento de la ley, y el despliegue de acciones para cumplir los fines estatales. La carencia de normas para el manejo de la burocracia, entendida en el mejor término weberiano, ha desvirtuado el sistema de mérito y ha ido en menoscabo de la eficiencia de la administración pública. El modelo de burocracia de Weber suponía que los funcionarios públicos se deberían seleccionar por las normas de desempeño y el mérito, no por criterios de adscripción como la casta, la raza, la clase o el idioma. En ese sentido, la selección del personal debía basarse en su adiestramiento, sus conocimientos y su experiencia en ciertas áreas de la administración. De tal suerte que a la burocracia debía entrar el personal más preparado y más capaz posible.

A partir de 1957, surge la carrera administrativa en Colombia, producto del plebiscito de la época, cuyas pretensiones adquirieron carácter constitucional y cuya finalidad radicó en la regulación de los procesos del “sistema técnico de administración de personal” en el sector público para evitar el impacto de los intereses políticos sobre el sistema.

La carrera administrativa enfrentó dificultades en cuanto a su administración. La Comisión Nacional del Servicio Civil que se instituyó para la administración y vigilancia del sistema, fue conformada en una forma plural, con la concurrencia de un conjunto de actores de diversa procedencia, los cuales no garantizaban la transparencia de las decisiones, por cuantos sus miembros eran los mismos sujetos a los que se les debía controlar, se tenía dificultades para la asistencia a reuniones, se mostraba desinterés por los temas nacionales y eventualmente se movilizaban para obrar como representantes de oficio de sus propios problemas específicos asociados a las entidades territoriales de las cuales ejercían como titulares. Más preocupante aún resultaba la circunstancia de las distintas presiones políticas a las cuales se debían supeditar las decisiones de la Comisión, por cuanto de allí se derivaban cuestionamientos a determinadas autoridades que contaban con el aval de los centros del Poder.

La Comisión no podía ejercer una acción coercitiva o sancionatoria frente a los nominadores que en extralimitación o desatención de sus responsabilidades y facultades, obraran en contravía del ordenamiento jurídico existente hasta la constitución de 1991.

Los problemas del sector público han sido objeto de estudio por la escuela Superior de Administración Pública en Colombia, por tanto, diversos autores han escrito sobre la historia, la evolución, los factores predominantes en el desarrollo de la ley de carrera administrativa y sus efectos sobre la misma.

Según el planteamiento realizado por el profesor Augusto Álvarez Collazos en su artículo “¿POR QUÉ NO FUNCIONA LA CARRERA ADMINISTRATIVA EN COLOMBIA?” se puede afirmar que: “Desde sus inicios y hasta el presente, nuestro sistema de carrera ha tropezado con problemas de diferente índole”. En algunas ocasiones con dificultades de tipo técnico, en otras con aprietos para adaptarse a nuestro sistema cultural, evidentemente con falta de respaldo político del alto gobierno y adicionalmente con inconsistencias desde el punto de vista legal y constitucional.

Por lo anterior el profesor Álvarez detalla la problemática en factores de:

FACTOR DE ORDEN CULTURAL: Para referirse a este factor, cita a Douglas North ganador del Premio Nobel de Economía en 1993, y establece que “cuando la cultura y las normas legales van en una misma dirección es más fácil hacer las cosas y que el desarrollo se hace más rápido”. Este planteamiento teórico pudiera aplicarse al caso colombiano en el sentido inverso, pues es claro que en muchos casos las normas legales van en sentido contrario a la cultura de las organizaciones.

Nuestra cultura para la vinculación de personal a la Administración Pública se basa en la “palanca”, en la “recomendación política”, en el amiguismo; no en la selección racional y objetiva de los aspirantes teniendo en cuenta el criterio del mérito, del que más conoce, del que más sabe. Esta es una costumbre arcaica en las organizaciones públicas que ni las leyes, ni decretos, ni la misma Constitución Política han podido erradicar, simplemente porque la cultura, es decir la manera de hacer las cosas, no se puede cambiar a través de una norma y en la mayoría de los casos no cumplen la función de tecnificar y modernizar los funcionarios de las organizaciones, dejando así a la deriva el soporte de desarrollo que la Carrera Administrativa requiere.

FACTOR DE ORDEN POLITICO Una mirada histórica permite indagar sobre los Factores de orden político. Para 1938 se constituía una época de verdadera revolución, pues el país se movía en un ambiente de gran agitación política, regímenes hegemónicos y un sectarismo extremo. Estas circunstancias hicieron que las reformas no fueran implementadas y hubo reservas por parte del gobierno para impulsarlas y darles vigencia.

Otros de los factores que se aduce, fue el fracaso del primer intento de sistema de Carrera Administrativa en el país y fue el hecho de que se garantizó al funcionario la inamovilidad en el cargo, sin condicionarlo a su buen desempeño. Esto, obviamente motivó al personal en forma negativa, lo cual trajo como consecuencia la inercia de la administración. Durante las campañas presidenciales, los candidatos prometen siempre la modernización de la Administración Pública y el impulso a la Carrera Administrativa, pero una vez se presentan dificultades en la gobernabilidad, los presidentes de la república, recurren al instrumento de ganar el respaldo de los políticos, intercambiando puestos por apoyo parlamentario a las iniciativas del ejecutivo.

El cambio de paradigmas, el neoliberalismo, la reducción de tamaño del Estado, minimizan la importancia del Estado en el diseño de políticas públicas que permitan resolver las necesidades de nuestra sociedad y por tanto la mirada con un enfoque más social de la problemática.

También el clientelismo, ha permitido el acceso de sus voceros en los cargos públicos y, en nuestro país, ha sustituido a la Carrera Administrativa. La proliferación de la corrupción, la ineficacia y la ineficiencia, son pruebas contundentes del no funcionamiento del sistema de mérito. A mayor volumen de normas mayor es la corrupción. En este campo es interesante preguntarse por la cultura política, pero también por la desigualdad y el atraso. En los últimos 45 años los presidentes de la república han tenido que negociar su legitimidad y su gobernabilidad con los congresistas y representantes de los partidos políticos tradicionales o con partidos de la oposición.

A cambio de ello los presidentes han entregado parte de su poder expresado en cuotas burocráticas de participación de funcionarios en ministerios y entidades públicas de tipo

nacional o territorial, que implica en muchos casos comprometer la permanencia de personas vinculadas a través del sistema de Carrera Administrativa.

En este mismo sentido ENRIQUE BORDA VILLEGAS en Ponencia, sobre “Una gestión Pública con Enfoque Social y Humano” hace referencia a los comportamientos burocráticos que dan origen, a patologías administrativas como: Exceso **de centralización y jerarquización**, lo cual resta iniciativa a las instancias ejecutoras; contribuye a la obediencia pasiva, a la ausencia de sentido de responsabilidad personal y solidaridad de cada uno hacia el conjunto, favoreciendo la apatía y la corrupción, ya que quien ejecuta no se compromete ni responsabiliza de sus decisiones. Esto ha dado lugar a paradigmas que obstaculizan el desarrollo de la administración pública: “la línea del menor esfuerzo”, “Hay que hacerlo así, porque siempre se ha hecho así”, “cumplir con mis funciones y no más”, “hice lo que me corresponde”, “que responda el jefe”. La **Fragmentación de la actividad administrativa** en compartimentos estancos, esto genera relaciones conflictivas entre áreas, ausencia de coordinación; cada unidad tiende a desarrollar una subcultura exclusiva, difícilmente comprensible al resto de la organización que evita la construcción de una cultura común, inhibe la capacidad de innovación, estimulando la adhesión rígida a normas existentes, exceso de formalización de los comportamientos y resistencia al cambio. Y la Imposición de una cultura organizacional con énfasis en lo **técnico -económico**. Se trabaja con énfasis en los temas misionales y técnicos, se trabaja con base en indicadores económicos, de gestión, etc., olvidando la dimensión humana, el desarrollo del talento humano, ignorando aquello que no es medible ni cuantificable como los sentimientos, los sueños, el deseo de trascendencia de las personas que hacen parte de la institución

FACTOR DE ORDEN TECNICO: Desde el punto de vista técnico, es claro que el sistema de Carrera Administrativa en Colombia, ha descuidado la aplicación de técnicas modernas sobre administración de personal, especialmente en los campos de selección, desarrollo, remuneración y evaluación del desempeño. En cuanto a la función de la selección, las técnicas utilizadas no consultan los últimos desarrollos en el campo de la psicología organizacional, y en muchos casos no se ajustan a las necesidades actuales de la gerencia pública.

Las políticas sobre remuneración de personal en el sector público colombiano no siguen los parámetros de carácter internacional. Ellos son, los criterios de equidad y competitividad. La equidad salarial hace referencia al hecho de que los salarios deben determinarse de acuerdo al valor relativo de los mismos. Entre más importante sea un cargo, mayor remuneración debe corresponderle.

La forma como se han venido haciendo los aumentos salariales en los últimos 20 años, implica que el valor real del salario haya cambiado significativamente en beneficio de los cargos de menor rango, en detrimento y desmotivación para trabajar en el sector público en los cargos de alta gerencia.

En segundo lugar, el criterio de competitividad, nos indica que los salarios deben estar acordes con los salarios del mercado. Aquí es claro, y de acuerdo con las últimas encuestas salariales conocidas, que existe una gran diferencia entre los salarios del sector público y privado en relación con remuneración del Nivel ejecutivo y directivo.

En cuanto a la evaluación del desempeño, no existen criterios claros que permitan evaluar la gestión de los funcionarios casi en todos los niveles de la administración. De otra parte y en relación con este mismo tema, los criterios de evaluación no están elaborados en consonancia con las funciones de los cargos.

Finalmente los resultados de las evaluaciones de miles de funcionarios públicos no se traducen en ningún tipo de medida para la remoción, promoción o formulación de políticas de capacitación o especialización.

Por otra parte, la falta de estímulos reales, impide que se cree en los funcionarios interés por el óptimo desarrollo de sus funciones y continuo deseo de capacitación. El centralismo del sistema de carrera concentrada en Bogotá, le resta dinamismo y eficiencia al sistema.

FACTOR DE ORDEN LEGAL Finalmente los Factores de orden constitucional y legal, se centran básicamente en el desconocimiento de la ley, la precaria aplicación de las leyes

con el criterio de interpretación del interesado, y la poca claridad en cuanto los conceptos de estabilidad e inamovilidad.

Sin lugar a dudas, la influencia política ha permeado las acciones de la vida pública en especial las relacionadas con la administración de personal², o mejor llamadas prácticas de gestión del talento humano en el sector público.

En el siguiente diagrama y de acuerdo a las anteriores descripciones nos permiten plantear que en el sector público las prácticas de gerencia de talento humano, están mediadas por relaciones de poder, antes que por criterios estratégicos; En razón de que el sistema de prácticas de gestión del talento humano en el sector público (Administración de personal), fue fundamentado en la teoría de la burocracia de Max Weber, cuyo planteamiento radica principalmente en la teoría del poder manifestado en el dominio y la verticalidad que controla a los otros (Weber 1978, p. 926). Sin embargo este planteamiento pretende demostrar que para ejercer el poder se debe dotar a la organización de estructuras por su racionalidad, es decir por la relación entre los medios, los recursos utilizados y los objetivos que deben ser alcanzados. Por otro lado vemos cómo el poder de la burocracia se manifiesta en una clase social contratada por el estado; la alta burocracia y la baja burocracia, la primera constituida por los dirigentes políticos del estado y los segundos por los dirigentes de los partidos políticos, los cuales han influido significativamente en la gestión del Talento Humano del sector público.

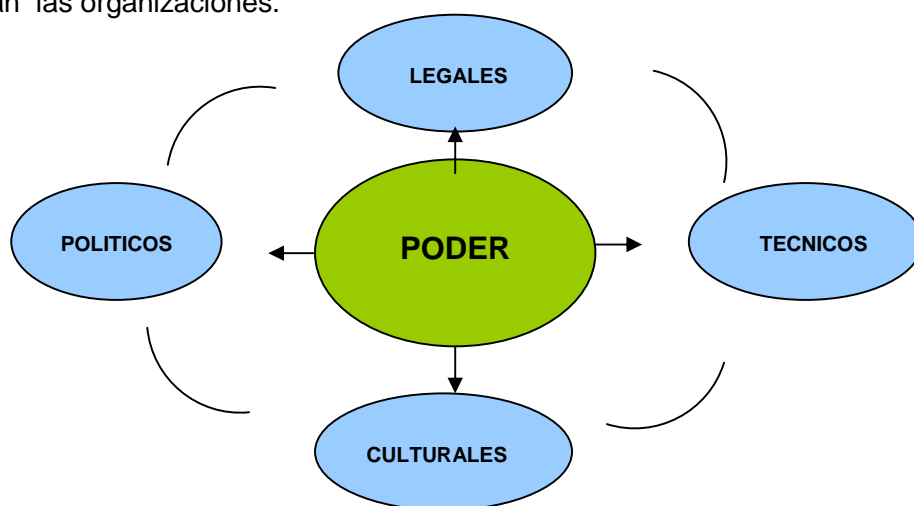
No obstante el desarrollo organizacional debe estar orientado en un enfoque social humano que caracterice la gestión pública bajo supuestos y principios, los cuales concreten políticas que contribuyan a realizar y hacer posibles los objetivos orientados al logro de los fines del estado.

En pocas palabras en poder se ha adentrado en factores de orden cultural toda vez que la vinculación del personal se ha presentado a razón de recomendaciones o palancas políticas que desvirtúan el sistema de carrera ;En factores de orden político por la agitación y participación de los ambiente políticos que coartan la implementación de

² Sistema Técnico de Administración de personal, Ley 909 de 2004.

las reformas en materia de administración del personal, máxime cuando los servidores se consideran inamovibles del cargo sin importar el resultado de su desempeño o la necesidad de sus servicios en otras áreas de trabajo de la organización. Otro factor que guarda relación estrecha con el poder, es el técnico pues quienes tiene la tarea de liderar las prácticas de gestión del talento humano, difícilmente realizan procesos de ingreso, ascenso, capacitación, evaluación del desempeño y estímulos de acuerdo a las normas que rigen el sistema, limitando el desarrollo del área. Finalmente y relacionado con el tema anterior se encuentra el factor legal que por desconocimiento o por flexibilización de la norma se interpreta o se ignora de acuerdo a los intereses de quienes gerencian las organizaciones.

Diagrama 1



Según ENRIQUE BORDA VILLEGAS Una de las grandes preocupaciones de quienes tienen la misión de administrar lo público, es comprender de manera integral lo que significa hacer realidad una administración pública con enfoque humano, porque implica revisar profundamente las patologías de la administración pública que no hacen posible consolidar un nuevo modelo de gestión, donde prevalezca la confianza, el respeto mutuo y la cooperación, que conlleven a un desarrollo humano equitativo y sostenible y por supuesto a la consolidación de capital social.

Esta transformación; según Luhmann requiere de una nueva concepción del poder que trascienda la rigidez de la dominación y la regularidad, a una esfera de poder donde los deseos o intereses del sujeto no son manipulados, ni sustituidos, sino por el contrario altamente motivados (Zolo,1986. p.173).

Por lo tanto, es importante para nosotras como investigadoras de Gerencia del Talento Humano indagar y revisar **¿ QUÉ TIPOS DE PODER MEDIAN LAS PRÁCTICAS DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR PÚBLICO? (CASO ALCALDIA DE CHINCHINA).**

1.4 ANTECEDENTES

En búsqueda de mejorar la eficiencia y la productividad, las organizaciones han utilizado diversas estrategias que incluyen desde el mejoramiento de la capacidad instalada, el uso de las tecnologías y maquinaria hasta la forma de potencializar el desempeño del talento humano en el trabajo.

Las organizaciones del estado, para administrar el talento humano se han orientado por modelos estructurales, normativos y racionales con el fin de garantizar los diversos fines del estado, sin embargo dicha forma de gestionar el talento humano en el sector público, fue surgiendo a la vez que los hechos históricos políticos, la modernización del estado, y el marco jurídico colombiano también lo iba haciendo.

Germán Puentes González, plantea en uno de sus artículos, que “solo contando con recursos humanos, que tengan estabilidad relativa en el ejercicio laboral, idóneos desde el punto de vista moral y técnico, se podrán transformar las relaciones Estado-ciudadano, se impulsarán procesos de transformación de nuestras realidades socioeconómicas, se cambiarán las costumbres políticas y se construirán mejores escenarios de bienestar para los colombianos”.

Sobre la base anterior, el autor pretende realizar una revisión del estado a partir de Rafael Uribe, por ser el primero que presentó la idea de regular los procesos de selección de las personas que irían a prestar sus servicios al Estado, en general, y a la administración pública, en particular. No obstante, dedica parte de sus escritos a las reflexiones sobre la función pública, en el marco de la institución de la carrera administrativa, en el cual se resaltan las falencias y ventajas para mejorar la gestión de los asuntos públicos.

González, expresa que sin lugar a dudas, Colombia es un Estado muy sensible a crear y expedir normas de todos los matices y jerarquías, y a creer que una vez hechas, los problemas se resuelven casi de manera automática. Los valores explícitos e implícitos son, habitualmente, los que espera ver el ciudadano; la creatividad y la lógica son admirables, más no el tema de la ejecución. Aquí se presenta un gran déficit, lo cual hace que al poco tiempo de aprobar las reglas de juego, éstas entren en un estado deterioro y desuso antes de haberlas aplicado siquiera la primera vez.

El tema de la función pública y de la carrera administrativa no escapa a esta costumbre. Son muchos los casos en que se legisla más para evitar la corrupción que para facilitar la gestión y, paradójicamente, siempre se incluyen excepciones a las situaciones que se quieren regular, controlar o gestionar. Estas fisuras de las normas, contenidas en las excepciones o en su falta de aplicación con todo el rigor y alcance, generan incredulidad en los ciudadanos, así como desprestigio del Estado, de sus entidades y, para rematar, de sus empleados y funcionarios. Esto es lo que por años ha sucedido en el tema de la carrera administrativa y de la función pública. La organización de los funcionarios en Colombia presenta una mixtura compuesta por la noción del sistema de empleo, típico de las empresas privadas y del modelo implantado en los Estados Unidos, y por los elementos que hemos tomado del sistema de carrera propiamente dicho, del modelo francés. Del primero tomamos la noción de bolsa de empleos, representada por la carrera general, y del segundo, la noción de cuadros o cuerpos profesionales, como los docentes, las fuerzas militares y la diplomática y consular.

En el primer caso se genera apatía, cansancio, desinterés al poco tiempo de ejercer ciertas funciones, al ver que no hay para dónde ascender, con las implicaciones que este desgano tiene sobre la calidad del servicio prestado por un servidor público desmotivado.

El segundo modelo presenta el inconveniente para el ministro de Hacienda de no saber cuánto le cuesta la nómina, por aquello de los ascensos y promociones que se derivan de este sistema de carrera. La capacitación del funcionario es algo inherente a la función pública, pero especialmente a la carrera administrativa, y así se ha dispuesto en todas las normas que regulan el tema, pero en este aspecto también hay inflación normativa y pocos resultados. Esto tiene serias repercusiones en todos los ámbitos de la gestión

pública, desde la formulación de las políticas hasta la evaluación de sus impactos. Los métodos de selección, formalmente, son de exportación, esto si se supone que lo que exportamos es lo mejor. Pero en la práctica hemos tenido serios problemas para aplicarlos, y los resultados están a la vista: una función pública (conjunto de personas al servicio del Estado) con poca visión acerca del eficiente manejo de los recursos públicos; poco comprometida con la razón de ser de las entidades; miedosa porque en su condición de provisionalidad en cualquier momento cambia el jefe y, como consecuencia, los demás, y baja autoestima, por la cohabitación con la nómina paralela que se dedica (en la mayoría de los casos) a observar cómo se trabaja en el sector público y a percibir el doble de la remuneración con relación al personal de planta.

Finalmente González aduce que es de vital importancia erradicar la corrupción, la politiquería y la ineficiencia en la administración pública, y cambiarlas por meritocracia, motivación y compromiso, de cada uno de los miembros del estado.

En este mismo sentido Benjamín Ardilla Duarte, designa en tres momentos de la historia nacional : El primero lo denomina la independencia administrativa, de la cual efectúa un análisis referente al esquema colonial del siglo XIX, que considera tramo estéril de la vida nacional, donde las instituciones son el reflejo de la influencia española. Según Camilo Torres: " La provisión de casi todos sus oficios y empleos recaía en españoles que han venido a establecerse sucesivamente y que han dejado en ella sus hijos y su posteridad". El segundo momento tiene que ver con un modelo vigente sobre bases constitucionales, comprendido en el periodo 1886 y 1968; analizando la Constitución colombiana, se observa que las enmiendas de 1910 hasta 1968 aumentan el presidencialismo, quitándole posibilidades al poder legislativo. Y el tercer momento lo hace en torno a los Ministerios y áreas descentralizadas, enfatizando en instituciones como: presidencialismo, el municipio y la planeación. Los estudios anteriores se orientaron a la recopilación histórica de la problematización de la función pública con soluciones de resorte jurídico contempladas en la ley de carrera administrativa.

La preocupación por investigar en lo público, se inició desde una perspectiva más legal y reguladora que desde la perspectiva humanista; Por tanto GREGORIO CALDERÓN HERNÁNDEZ, plantea el análisis de la gerencia del talento humano en entidades

publicas, cuya finalidad se orientó al establecimiento de las características de la gerencia del talento humano en el sector público y las razones que impiden o limitan su capacidad de acción sobre la gestión humana de las entidades. La investigación se basó en premisas orientadas a las prácticas y los vicios de la política en el país que impiden la aplicación de la norma, la falta de preparación de los jefes, la falla en la estructuración de la carrera administrativa, la falta de racionalización, modernización y actualización todo por que la norma regula los procesos, la incertidumbre en la estudio de la norma, el mal uso de la excepciones de la misma y de la distorsión de la esencia de la carrera administrativa y finalmente en la confusión del concepto de estabilidad en lo público. Por lo que sugiere que el sector publico se debe trabajar frente la actitud del funcionario, de los directivos que merecen reevaluar los objetivos institucionales, la búsqueda de un nuevo estilo de gerencia para la organización basada en el interés publico y el fomento del concepto de desarrollo humano.

Desde un aspecto más del poder, la revista *Gaceta laboral de Venezuela*, publicó el artículo, Morelia Pereira Burgos producto de la investigación “Influencia del modelo burocrático cautelar en el proceso de captación del personal académico”, cuya finalidad se basó en la incidencia del modelo en la selección del personal de la universidad de Zulia, en Venezuela; organización de carácter público, donde la política hace parte del proceso histórico de la institución, y donde la burocracia emerge como una política desvirtuada, que impregna toda la estructura de poder, mediatizando todos las actividades y procesos entre ellos la captación del personal. Seleccionando finalmente, no al mejor, sino a quien cuente con el respaldo del partido, grupo, sector o autoridad de turno en el poder.

No obstante, el *ACTA colombiana de Psicología*, publica la investigación realizada por María Claudia Peralta, cuya reflexión se orienta desde las prácticas de selección de personal, desde una visión de lo público y su contribución en orden más democrático. Peralta, cita a Estrada (2003) en el sentido de que se asume que las relaciones laborales se sustentan en dispositivos culturales que actúan como mecanismos complejos y que configuran regímenes de poder y patrones de relación donde se produce y reproduce estructuras subjetivas. Estos patrones se encuentran anclados en estructuras de sentido que sustentan las decisiones diarias, las formas de actuar e

interactuar en la cotidianidad. La investigación plantea la necesidad de intervención de la psicología organizacional en el campo de la administración de personal, para favorecer la comprensión del ser humano y de sus relaciones en el contexto laboral.

1.5 OBJETIVOS:

1.5.1 OBJETIVO GENERAL:

- Caracterizar las prácticas tradicionales de gerencia del talento humano desde la perspectiva del poder en el sector público (caso Alcaldía de Chinchiná).

1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Describir las prácticas de gestión de talento humano que se realizan en el sector público. (caso Alcaldía de Chinchiná).
- Indagar y describir los diversos tipos de poder que se presentan en el sector público. (caso Alcaldía de Chinchiná).

1.6 DEFINICIÓN DE CATEGORIAS DE ANÁLISIS:

1.6.1 CATEGORÍAS INTERVINIENTES

- ❖ **El poder:** Este tópico de estudio hace referencia a la manera de hacer que el otro actúe de determinada forma, indistintamente del tipo de poder que se ejerza sobre un individuo. El poder dominante, vertical y racional de Max Weber desde la teoría burocrática y la trascendencia de este a un poder de comunicación simbólicamente generalizado “el poder de comunicación” planteado en la teoría luhmaniana, son los referentes que construyen el trabajo de investigación sobre el poder y las prácticas de gestión del talento humano en lo público.
- ❖ **Las prácticas de gestión del talento humano:** Este tópico de estudio hace referencia a los procesos formales que explicitan la relación de trabajo entre empleados y empresa cuya finalidad radica en la trascendencia de una concepción de simple administración de personal a una cuya definición se involucre un conjunto de buenas prácticas que aseguren que la organización cuente con

personas altamente motivadas y comprometidas para el logro de sus objetivos. Las prácticas de gerencia pública expresadas en la ley 909 de 2004 miradas desde la influencia de un poder de comunicación se constituyen como el referente para el análisis de esta categoría.

1.7 SUPUESTO

A pesar del gran significado que tiene para la investigación el poder burocrático y al no poder desligar de lo público dicha influencia reguladora e inferente en las acciones de la organización consideramos pertinente relacionar desde la teoría misma un aspecto específico como el adiestramiento, los conocimientos y la experiencia del funcionario público en ciertas áreas de la administración; tal que a la burocracia debería entrar el personal más preparado y más capaz posible. Es así como encontramos sentido relacional entre este tipo de poder basado en la experticia, la técnica y el profesionalismo y la capacidad que se tiene para persuadir e incidir en las actuaciones de la organización producto del saber reconocido por quienes pertenecen al sistema social.

Este cambio de perspectiva, resulta imprescindible **en una nueva gestión del talento humano que haciendo uso de las variables exógenas al modelo burocrático³, como lo son los medios de comunicación simbólicamente generalizados específicamente el poder⁴, faciliten los procesos de administración de personal en lo público y permita trascender de este concepto al de gestión del talento humano.**

³ La burocracia es la organización eficiente por excelencia. Para lograr esa eficiencia, la burocracia necesita describir anticipadamente y con detalles la manera que deberán hacerse las cosas. Se estudia relación Individuo - Organización. Sus funciones son de especialización, estructuración, predicción, estabilidad, racionalidad, y democracia.

⁴ Niklas Luhmann 1995, capítulo I el poder como medio de comunicación.

CAPÍTULO II: REFERENTE TEÓRICO

2.1 LO PÚBLICO:

El concepto de lo público surge con el capitalismo cuando el Estado se independiza formalmente de los negocios privados. Lo público entendido como la satisfacción de las necesidades de la colectividad se encarna en el Estado, mientras que las necesidades individuales se resuelven en la esfera del mercado. Según Múnera (2001: 228) la definición tradicional de lo público (modernidad imperante en occidente) hace referencia a las relaciones entre el Estado Nacional y los ciudadanos, que se diferencia de lo privado entendido como el ámbito en el que se relacionan los particulares entre sí. En el mundo contemporáneo, lo público parece perderse en la pluralidad de sus significados. Lo encontramos como sinónimo del Estado y sus instituciones, como el escenario de lo colectivo, como el lugar de la democracia política, como la expresión de una etérea voluntad general o como el coliseo donde los individuos se encuentran para competir entre ellos sin llegar a destruirse.

El **sector público** es el conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple, o hace cumplir la política o voluntad expresada en las leyes fundamentales del País.

Esta clasificación incluye dentro del sector público: El Poder Legislativo, Poder Ejecutivo, Poder judicial y organismos públicos autónomos, instituciones, empresas y personas que realizan alguna actividad económica en nombre del Estado y que se encuentran representadas por el mismo, es decir, que abarca todas aquellas actividades que el Estado (Administración local y central) poseen o controlan.

❖ **El concepto de funcionario y servidor público:**

El/la **funcionario/a** es aquel trabajador que desempeña funciones en un organismo del Estado, que puede representar a cualquier poder público que exista, ya sea el legislativo, el ejecutivo o el judicial.

La Constitución Política de 1991 introdujo una nueva concepción de “**servidor público**”. Estableció que son servidores públicos los miembros de las Corporaciones Públicas, los empleados y trabajadores vinculados laboralmente al Estado y a sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios.

La definición constitucional de servidor público, da lugar a ser interpretada orgánica y funcionalmente. Desde el punto de vista orgánico, puede entenderse que la expresión “servidor público”, comprende todas las personas que laboran al servicio del Estado y a sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios.

Respecto de esta interpretación, es pertinente anotar que el tipo de vínculo laboral como el régimen laboral aplicable a los trabajadores y empleados del Estado, no es determinante para clasificarlos como “servidores públicos”, razón por la cual es perfectamente viable que un trabajador vinculado mediante contrato de trabajo a quien le sean aplicables las normas contenidas en el Código Sustantivo de Trabajo, se clasifique dentro del género de “servidor público”. No sobra recordar que la continua subordinación y dependencia al Estado, es elemento esencial para clasificar a los trabajadores y empleados como “servidores públicos”, diferente de los contratistas de prestación de servicios, quienes por no tener relación de sometimiento o subordinación frente a Estado, no pueden denominarse como “servidores públicos”.

Desde el punto de vista funcional, “servidor público” es la persona natural que ejerce funciones públicas. La función pública fue definida en la sentencia C-631 de 1996, Magistrado Ponente, Doctor Antonio Barrera Carbonell, como: “El conjunto de tareas y de actividades que deben cumplir los diferentes órganos del Estado, con el fin de desarrollar sus funciones y cumplir con sus diferentes cometidos y, de este modo, asegurar la

realización de sus fines. Se dirige a la atención y satisfacción de los intereses generales de la comunidad, en sus diferentes ordenes (...)."

A partir de la Constitución (T. V, Cap. 2º), la "función pública" es el conjunto de actividades que desarrolla el Estado para cumplir sus fines, y tiene dos finalidades esenciales (que se desarrollan en numerosos principios): desde el punto de vista general, asegurar que la actividad oficial se preste de la mejor manera posible; y desde el punto de vista de los servidores públicos, asegurar que su trabajo se preste en las condiciones de dignidad, tanto económica como personal, que establece la Carta para todos los trabajadores.

Según Jairo Alonso López Cárdenas en su libro de Derecho Laboral Individual establece que el concepto de servidor público abarca los empleados oficiales admitiendo dos modalidades : El empleado público y el trabajador oficial ; el primero se vincula a la administración pública a través de una relación legal y reglamentaria , es decir, por un acto administrativo , en cambio el trabajador oficial se vincula a través de un contrato de trabajo, estos son los trabajadores de la construcción y sostenimiento de obras públicas.

- ❖ **El empleo público** es el núcleo básico de la estructura de la función pública objeto de la ley 909 de 2004. Por empleo se entiende el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado

Empleos según la función pública:

De acuerdo con lo previsto en la constitución política y la ley 909 de 2004, hacen parte de la función pública los siguientes empleos:

- a. Empleos públicos de carrera.
- b. Empleos públicos de libre nombramiento y remoción.
- c. Empleos de periodo fijo.
- d. Empleos temporales.

a. El empleo público de carrera: La carrera administrativa es un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer estabilidad e igualdad de oportunidades para el acceso y el ascenso al servicio público. Para alcanzar este objetivo, el ingreso y la permanencia en los empleos de carrera administrativa se hará exclusivamente con base en el mérito, mediante procesos de selección en los que se garantice la transparencia y la objetividad, sin discriminación alguna.

b. El empleo público de libre nombramiento y remoción: son aquellos que la Constitución establece y aquellos que determine la ley, (Art.125), siempre y cuando la función misma, en su desarrollo esencial, exija una confianza plena y total, o implique una decisión política. En estos casos el cabal desempeño de la labor asignada debe responder a las exigencias discrecionales del nominador y estar sometida a su permanente vigilancia y evaluación. Son aquéllos que, siendo depositarios del reconocimiento personal, técnico y científico de la administración, son designados para ocupar cargos de confianza. Pueden ser nombrados y removidos en cualquier momento, a discreción del nominador.

b. Empleos temporales: Es una forma de proveer transitoriamente empleos de carrera administrativa con personal no seleccionado por concurso, según lo dispongan los reglamentos y exclusivamente por necesidades del servicio

Empleos según la jerarquía y funciones

a. Nivel Directivo. Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

b. Nivel asesor. Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección de la Rama Ejecutiva del orden nacional

c. Nivel Profesional. Agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas, les pueda corresponder funciones de

coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.

- d. Nivel Técnico.** Comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología.
- e. Nivel Asistencial.** Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores, o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.

2.2. DEFINICIÓN DE PODER

El término poder proviene del latín *possum -- potes -- potui -- posse*, que de manera general significa ser capaz, tener fuerza para algo, o lo que es lo mismo, ser potente para lograr el dominio o posesión de un objeto físico o concreto, o para el desarrollo de tipo moral, política o científica. Usado de esta manera, el mencionado verbo se identifica con el vocablo *potestas* que traduce potestad, potencia, poderío, el cual se utiliza como homólogo de facultas que significa posibilidad, capacidad, virtud, talento. El término *possum* recoge la idea de ser potente o capaz pero también alude a tener influencia, imponerse, ser eficaz entre otras interpretaciones. Sin embargo, lo importante es señalar que íntimamente ligados al poder como *potestas* o facultas y la idea de fuerza que lo acompaña. "se hallan los conceptos de *imperium* (el mando supremo de la autoridad), de *arbitrium* (la voluntad o albedrío propios en el ejercicio del poder), de *potentia* (fuerza, poderío o eficacia de alguien) y de *auctoritas* (autoridad o influencia moral que emanaba de su virtud)"

Para nuestra interpretación solo y de acuerdo el significado anterior tomaremos este concepto como la manera de hacer que el otro actúe de determinada forma, indistintamente del tipo de poder que se ejerza sobre un individuo.

2.3. TIPOS DE PODER

2.3.1. EL PODER DESDE LO PÚBLICO

La evolución y la constitución del estado, y la creación de la función pública en el contenido normativo y jurídico, son elementos que rápidamente nos sirve para ubicar la investigación en el contexto del poder. La concepción del estado, nace como necesidad del poder para conducir y organizar la sociedad; el ser humano trasciende de su estado individual y entrega su libertad para que ser controlado y gobernado por otro. Sin embargo la escasez de reglas y normas para la convivencia, obligan al establecimiento de deberes y derechos planteados y defendidos en su momento por Locke, pero que a su vez fueron retomados por Rousseau con una visión más democrática, para que el gobierno sirviera de instrumento práctico para ejercer la soberanía del pueblo.

La consolidación del individuo como sujeto moral y político conllevó la estructuración de un sujeto colectivo, el Estado, y de su ámbito de acción, como reguladores e integradores de las relaciones sociales. El Leviatán hobbesiano representa en tal sentido un mito político originario de la modernidad, al concebir al Estado y a la dimensión pública como ámbitos artificiales, producidos por el contrato social, necesarios para garantizar la existencia del individuo y evitar la destrucción proveniente de la competencia y la guerra con sus pares. En contraste y como complemento, lo público también implicó la absorción por parte del Estado de lo que antes era considerado como comunitario y la institucionalización de procesos colectivos para la definición del interés general, dentro de los límites establecidos por la dimensión privada de la sociedad. Por consiguiente, lo público en las sociedades contemporáneas no hace referencia simplemente al Estado como regulador sistémico de las actividades individuales, sino a la forma como bajo su dominio se conserva y transforma lo comunitario y lo colectivo.

Ahora bien, desde una perspectiva más minuciosa, el poder ha permeado las acciones del ser humano en la sociedad por cuanto, construyó la concepción del ESTADO, su forma de convivir regulada por la CONSTITUCIÓN POLITICA y la necesidad de cumplir

mediante esta, los diversos fines del estado. Este último, nos permite ubicarnos, como investigadoras, desde el ordenamiento jurídico, en el instrumento que posibilita la gestión de los recursos humanos al servicio del estado, o bien conocido como carrera administrativa.

Germán Puentes González, expresa que gestión de la carrera administrativa tiene varias aristas como la organización, la formación, la participación en política y el compromiso con las políticas públicas propuestas por quienes dirigen transitoriamente los destinos del país. Sostiene la tesis que sólo contando con recursos humanos técnicamente seleccionados con procedimientos transparentes, estratégicamente organizados en cuerpos profesionales, idóneamente orientados por jefes que entiendan las dimensiones y alcances del Estado, y permanentemente capacitados, se podrá conformar una burocracia que, puesta al servicio de la Nación, y al amparo de los vaivenes políticos y del azar pueda jalonar procesos transformadores en beneficio de la democracia y de los intereses públicos.

Desde la Constitución de Núñez y Caro se pensó tímidamente en el tema y se incluyeron algunos mandatos que sentaron las bases para que a través de desarrollos legislativos se implantaran mecanismos y procedimientos para seleccionar las personas que habrían de vincularse a los destinos públicos, estableciendo para ello un modelo de organización orientada por supuestos estructurales que permitan la racionalidad, es decir por la relación entre los medios, los recursos utilizados y los objetivos que debían ser alcanzados por las organizaciones burocráticas.

2.3.2. EL PODER Y LA BUROCRACIA DE WEBER.

En el pensamiento político moderno, el poder ha sido representado de tres maneras que pueden ser diferenciadas, aunque no resulten, sin embargo, completamente distintas: I) el poder entendido como una capacidad de la que se dispone o de la que se carece, II) el poder concebido como una institución que para ser legítima supone el consentimiento de aquellos sobre los cuales se ejerce y III) el poder analizado como una característica inherente de las relaciones sociales diversas que tienen lugar en la sociedad.

En este sentido, Weber identificaba el poder con la probabilidad que tiene un hombre o un grupo de hombres para realizar su deseo o su voluntad aun en contra de la resistencia de otros que participan en la acción. Esta definición incluye la idea de un poder dominante y vertical que controla a los otros, los que no tienen poder o tienen menos. Al mismo tiempo establece que el poder sólo es observable en la acción y que es una relación. Sus ideas sirvieron para la implementación del modelo burocrático en la administración del personal en el sector público, según la eficiencia es determinada en gran medida por la reglamentación.

La burocracia es una alternativa de organización. La teoría estructuralismo ya no se interesa en la manera como el individuo percibe la organización y su medio ambiente, sino que se preocupa por la organización total como sistema social, cuya estructura debe estudiarse en sí misma. Se estudia relación Individuo - Organización. Sus funciones son de especialización, estructuración, predicción, estabilidad, racionalidad, y democracia.

Lo anterior permitió entonces el establecimiento del sistema de administración de personal en el sector público y fundamentado en la ley de carrera cuyos principios burocráticos, según Weber suponía que los funcionarios públicos se deberían seleccionar por las normas de desempeño y el mérito. En ese sentido, la selección del personal debía basarse en su adiestramiento, sus conocimientos y su experiencia en ciertas áreas de la administración. De tal suerte que a la burocracia debía entrar el personal más preparado y más capaz posible. Sin embargo en las acciones de la vida pública, encontramos con los principios burocráticos son menoscabados por la intervención del poder político, factor que ha impedido ostensiblemente la implementación de sistemas de servicio civil y carrera administrativa en el país y persiste hoy como obstáculo sobre todos los esfuerzos sobre el particular.

Asimismo, la definición de poder de Weber, se acompaña de la caracterización correlativa que él mismo hace del fenómeno de la dominación entendida como la "probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas". De esta manera, la dominación restringe el campo de análisis del fenómeno del poder a su

ejercicio efectivo, en la medida en que, la capacidad de mando se expresa mediante el acatamiento concreto de quienes obedecen o están dispuestos a obedecer determinadas órdenes. Como lo subraya Aron: "La dominación supone un cierto grado de institucionalización (sin la cual el dominante no se atrevería a mandar) pero el término de dominación evoca la relación directa entre el amo y el servidor más que la relación entre el gobernante y los gobernados".

Si hemos situado a Weber como un claro exponente de la tesis según la cual el poder es fundamentalmente una capacidad individual de lograr que los otros actúen en la forma deseada a pesar de su eventual resistencia, no podríamos tampoco obviar el hecho que Weber se ocupa asimismo con particular interés de aquellos fenómenos de poder fundados en el consentimiento de los dominados. Weber conceptualiza precisamente como autoridad el ejercicio legítimo del poder. Los motivos sin embargo para fundar esa obediencia de los dominados pueden ser de diversa índole. Weber distingue tres tipos básicos de dominación legítima: 1) la dominación tradicional fundada en la fuerza de la costumbre que conduce a aceptar el mando de quienes la costumbre señala; 2) la dominación carismática que descansa más bien en el reconocimiento o la atribución de condiciones o cualidades extraordinarias a algunos individuos a quienes se está dispuesto a seguir u obedecer y 3) la dominación legal que se fundamenta en las regulaciones y reglamentaciones formalmente instituidas y en los derechos a ejercer el mando que esas regulaciones establecen

Sin embargo, para Weber, el poder no se reduce al poder legítimo. Como él mismo lo afirma, no habría porqué suponer "que la obediencia a una dominación esté orientada primariamente (ni siquiera siempre) por la creencia en su legitimidad".

En su acepción más clásica se entiende por poder a la capacidad que tiene un sujeto o grupo social de generar una determinada acción en otro sujeto o grupo social. En general, y de forma más o menos consciente, se asocia inmediatamente el poder con los grupos dominantes y su legalidad para ejercer la coerción sobre los diferentes sectores de una población.

De esta manera, en las organizaciones del sector público se podrán evidenciar diversas manifestaciones del poder, aparentemente aquellas que resultan de supuestos teóricos Weberianos por las estructuras relacionales entre los medios, los recursos, y los objetivos; estructuras que se fundamentan en las regulaciones y reglamentaciones respaldadas por un poder legítimo, y que a su vez son institucionalizadas en una organización. Así entonces, actúa el poder legítimo, cuando la organización ya no se interesa en la manera como el individuo percibe la organización y su medio ambiente, sino que se preocupa por la organización total como sistema social, cuya estructura debe estudiarse en sí misma.

El término "burocracia" ha pasado a formar parte del lenguaje cotidiano. Preferentemente se le usa en el ámbito de las organizaciones públicas que constituyen al Estado, olvidando que las burocracias, en cualquiera de sus sentidos, operan también en el sector privado.

El propio Weber consideró a la burocracia como un tipo de poder y no como un sistema social. Un tipo de poder ejercido desde el Estado por medio de su "clase en el poder", la clase dominante.

El aparato organizatorio es el de la burocracia, un marco racional y legal donde se concentra la autoridad formal en la cúspide del sistema. Los medios de administración no son propiedad del administrador intermediario. Sus competencias no son sujeto de herencia o venta. La organización burocrática está diseñada científicamente para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines para los cuales fue creada, no más, no menos.

Según Weber, la burocracia tiene las siguientes características:

1. Carácter legal de las normas y reglamentos: La burocracia es una organización unida por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito. En otras palabras, se basa en una especie de legislación propia que define con anticipación como deberá funcionar la organización burocrática. Estas normas y reglamentos se ponen por escrito y son bastante detalladas porque buscan cubrir todas las situaciones de la organización.

2. Carácter formal de las comunicaciones: La burocracia es una organización unida por comunicaciones escritas. Las reglas, decisiones y acciones administrativas se formulan y registran por escrito. De ahí el carácter formal de la burocracia: todas las acciones y procedimientos se encaminan a garantizar la comprobación y la documentación adecuadas.

3. Carácter racional y división del trabajo: La burocracia se caracteriza por la división sistemática del trabajo, en aras de la racionalidad, es decir, se adapta a los objetivos por alcanzar: la eficiencia de la organización. De allí el aspecto racional de la burocracia. Existe una división sistemática del trabajo, del derecho y del poder, que establece las atribuciones de cada participante, los medios para implementar las normas y las condiciones necesarias.

4. Impersonalidad de las relaciones: La distribución de actividades es impersonal, es decir, se desarrolla en términos de cargos y funciones, y no de las personas involucradas, cuya administración no considera las personas como tales, sino como individuos que desempeñan cargos y cumplen funciones.

5. Jerarquía de la autoridad: La burocracia establece los cargos según el principio de jerarquía. Cada cargo inferior debe estar bajo el control y la supervisión de uno superior. Ningún cargo queda sin control o supervisión. De ahí la necesidad de la jerarquía de la autoridad para fijar las jefaturas en los diversos niveles de autoridad, los cuales constituyen la estructura jerárquica de la organización. La autoridad es inherente al cargo y no al individuo específico que lo desempeña de modo oficial.

6. Rutinas y procedimientos estandarizados: La burocracia fija reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo. Quien desempeña un cargo no puede hacer lo que quiera, sino lo que la burocracia le impone. Las reglas y normas técnicas regulan la conducta de quien ocupa cada cargo, cuyas actividades deben ejecutarse con las rutinas y procedimientos fijados por aquellas. Todas las actividades de cada cargo se desempeñan según estándares definidos con claridad, en los cuales cada conjunto de acciones se relaciona fundamentalmente con los propósitos de la organización, de modo ideal. Estos estándares facilitan la evaluación rápida del desempeño de cada participante.

7. Competencia técnica y meritocracia: La burocracia basa la selección de las personas en el merito y la competencia técnica, y no en preferencias personales. La admisión, transferencia y promoción de funcionarios se fundamentan en criterios de evaluación y clasificación validos en toda la organización, y no en meritos particulares y arbitrarios.

8. Especialización de la administración: La burocracia se basa en la separación de la propiedad y la administración. Los miembros del cuerpo administrativo deben estar completamente separados de la propiedad de los medios de producción. En otros términos, los administradores de la burocracia no son los dueños o propietarios de la empresa.

9. Profesionalización de los participantes: La burocracia se caracteriza por la profesionalización de sus participantes. Cada funcionario de la burocracia es un profesional.

10. Completa previsión del funcionamiento: El objetivo de la burocracia es prever el comportamiento de sus miembros. El modelo burocrático de Weber parte de la suposición de que el comportamiento de los miembros de la organización es perfectamente previsible: todos los funcionarios deberán comportarse de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización para que alcance la máxima eficiencia posible. En la burocracia, todo se establece con el fin de prever con anticipación todas las situaciones y rutinizar su ejecución para que el sistema alcance la máxima eficiencia.

No obstante, en las organizaciones públicas se deja entrever otros tipos de poder, que no necesariamente están ligados a la legitimidad que da la misma norma; dado que si la vida de las organizaciones se encuentra estructurada ¿que hace entonces que no se tengan los resultados que se esperan a la luz de este tipo de poder?

2.3.3 EL PODER COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN

El poder, dice Luhmann es un medio de comunicación simbólicamente generalizado que no debe comprenderse como una propiedad o capacidad de uno solo de los actores involucrados sino por el contrario debe comprenderse como una compleja comunicación,

dirigida por un código, de lo que se desprende que no hay ejercicio de poder si lo que pasa en un momento dado es simplemente la movilización de un subordinado a aceptar las disposiciones de un superior sin que este último también movilice su propio poder para lograr la adhesión del otro.

Lo anterior se convierte en una manera revolucionaria de pensar el poder porque introduce el elemento de la interdependencia que se establece entre el superior y el subordinado, donde este debe estar capacitado para elegir su propio comportamiento, de lo que se concluye que debe disponer de la posibilidad de autodeterminación; desde esta mirada, cuando se declara un ejercicio de poder absoluto, este es en sí mismo escaso y limitado, porque empieza precisamente en el límite, es decir, desconoce que el verdadero poder es aquel que implica necesariamente la posibilidad de elección entre varias opciones.

La organización pública se constituye como un sistema social que se forma a través de la comunicación y surge por necesidades convenidas, unas de parte del estado y otras de quienes prestan sus servicios al mismo. En este constructo social, los medios de comunicación simbólicamente generalizados, permiten la interacción entre el estado como portador de poder y el funcionario público como persona sujeta a poder, y su doble contingencia. En esta relación, el estado guía la transmisión de selecciones frente a una situación específica, por ejemplo el tema de capacitación del funcionario público, donde permite una amplia gama de selecciones frente a otras posibilidades y donde el estado es capaz de influenciar la selección de las acciones del funcionario. El poder del estado es mayor si es capaz de mantenerse incluso a pesar de alternativas de acción o inacción y solo puede aumentarse junto con un aumento de la libertad por cualquiera que esté sujeto a poder. Por lo tanto, el poder no es concebido como una propiedad o capacidad de uno solo de los involucrados que para el caso sería el estado, antes bien el poder ha de ser entendido como una comunicación dirigida por un código. Como consecuencia de esto, la función de poder no queda descrita si se piensa, que consiste en movilizar al funcionario público a aceptar sus órdenes, también el estado debe movilizarse para ejercer su poder, y donde, además el funcionario ha de estar capacitado para elegir su propio comportamiento, en pocas palabras la posibilidad de autodeterminación, por lo tanto si no hay situaciones de elección en las que el estado pueda influir se llega a la

coerción , dado que las posibilidades de la persona que está limitada se reducen a cero, y se pierde la función de crear doble contingencia o sea que ambas partes puedan elegir una acción.

La aplicación de las diversas prácticas de gestión del talento humano en el sector público, a la luz del poder de comunicación simbólicamente generalizado permite que el funcionario actúe de una manera proactiva y consecuente con las necesidades de la organización pública, puesto que en el proceso de interacción entre el estado y el funcionario se da una relación en doble dirección, donde quienes representan el estado tiene claro su intencionalidad de construir su poder en función de la libertad de escogencia del funcionario. Así pues, en procesos como la evaluación de desempeño, el ascenso, el estímulo, la remuneración, la capacitación entre otras, el estado ofrece diversas alternativas de selección, para que el funcionario escoja entre una amplia oferta de alternativas que llevan implícitos niveles de complejidad reducida, en pocas palabras no tendrán que discernir o problematizar alrededor de las diversas opciones, porque el funcionario ha de escoger voluntariamente una de las opciones, que el estado pretende que el funcionario seleccione.

No obstante, lograr que una organización pública, que está sujeta a un modelo de administración del talento humano propio de la burocracia weberiana, trascienda de la condición estructural, pese a las inconsistencias en la aplicación del modelo, a una organización que a pesar de su racionalidad permita una comunicación simbólicamente generalizada (las sociedades avanzadas desarrollan una diferenciación funcional entre el código del lenguaje y los medios de comunicación simbólicos como el poder o la verdad que condicionan o regulan la motivación para aceptar alternativas ofrecidas) y logre que el funcionario actúe de acuerdo a los intereses del estado, pero en una plena libertad de escogencia ante diferentes alternativas de selección; en pocas palabras hacer que el funcionario haga lo que hay que hacer con convencimiento y compromiso sintiéndose a gusto con su propia elección, y por tanto la relación de poder entre los dos, redundará en bienestar para la organización. Esto quiere decir, que aunque el poder burocrático describe anticipadamente y con detalle la manera que deberán hacerse las cosas, es muy posible que en esta relación de poder, los medios de comunicación simbólicamente generalizados puedan garantizar actuaciones positivas dentro de la organización pública.

Si por el contrario, en la acción de comunicación sólo el funcionario está sujeto a una sola elección disponible por parte del estado, y peor aún, este tiene que recurrir a mecanismos de evitación como la amenaza, para que el funcionario actúe de acuerdo a los requerimientos estatales o de quien ejerce el poder en nombre del estado, entonces no se está trascendiendo de un poder absoluto y burocrático a un poder de comunicación simbólicamente generalizado. El poder aumenta si tiene opciones de libertad para ambos y si influye sobre su posibilidad de elección, cuando estas también aumentan.

De esta forma el mecanismo por excelencia del que disponen las sociedades para generar algún proceso de selectividad en torno al tema del poder pasa necesariamente por la conformación de una estructura simbólica que requiere de la conformación de subsistemas además de otros tipos adicionales de sistemas, es decir de las organizaciones que tendrán valor positivo o negativo en tanto se pueda elegir libremente la participación o no en las mismas, pero adicionalmente si se han desarrollado reglas para tomar la decisión misma de vincularse o no a ellas como subsistemas sociales.

Un sistema social especializado permite un código de comunicación simbólicamente generalizado, este sistema da por hecho un tipo diferente de sistema social más específico "LA ORGANIZACIÓN" que por su sentido codificado de la información plantea una estructura simbólica de los medios.

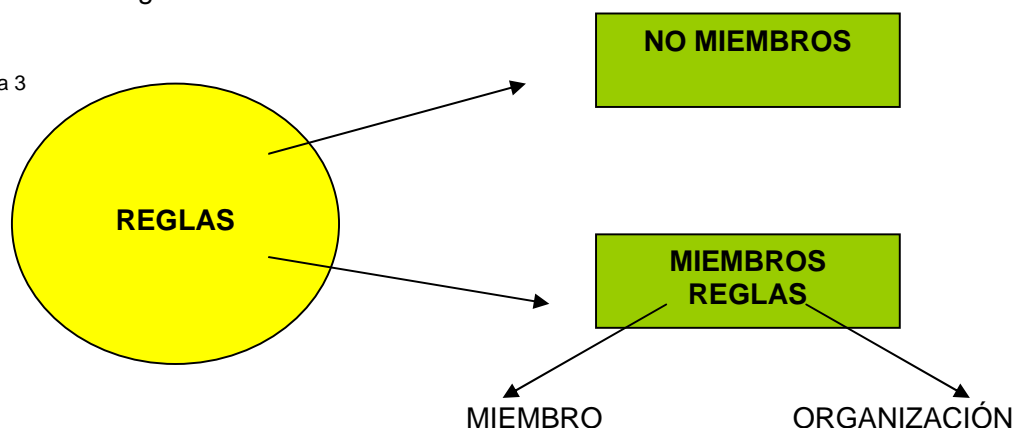
Diagrama 2



Por lo anterior un sistema de organización se forma si dar por hecho que se puede pertenecer o no al sistema, en pocas palabras de incorporarse o abandonar el sistema y si además se pueden desarrollar las reglas.

Podemos tomar al sector público como un subsistema del sistema social y que las relaciones entre los funcionarios públicos y las normas establecidas por el gobierno para garantizar los fines constitucionales refieren a un sistema organizado, donde aquellos que pretenden pertenecer a la organización deberán asumir y obedecer las reglas en aras de ostentar la condición de miembro de la organización o mejor dicho de empleado público. No obstante este tiene la posibilidad de actuar de acuerdo a las reglas que determinan su rol de miembro o de actuar según las normas que determinan su conducta en la organización.

Diagrama 3



Las reglas y los miembros se pueden alterar solo con la finalidad de mantener la relación entre las reglas y los miembros y viceversa.

Los sistemas organizativos plantean la identificación de cargos teniendo en cuenta los programas conductuales y las relaciones de comunicación, esto permite que los dos aspectos surjan como contingentes es decir; la identidad del cargo reduce las relaciones de arbitrariedad dado que la condición de poder no esta en la persona sino en el cargo y del rol que debe jugar el sujeto que desempeña el cargo de acuerdo a las reglas.

No obstante la organización cambia lo que socialmente es posible y lo hace a través de nuevas combinaciones de poder y de restringirlo por medio de la organización, en pocas palabras la organización según los sujetos y las relaciones establecen las normas de convivencia y de trabajo resultantes de precondiciones o de los roles establecidos entre

el sujeto y la organización que finalmente pueden modificarse. Un ejemplo mutado de los medios de comunicación, es el caso del ingreso al sector público de un empleado, que ostenta su condición de miembro por el sistema clientelista de la política en un cargo de libre nombramiento y remoción, reglas que fueron aceptadas por ambos, ahora bien su permanencia depende del cumplimiento formal de las reglas dentro de la organización (pertenecer aun partido para lograr la filiación) para lo que el diseño de cargos juega un papel importante en el proceso de orientación de la conducta del funcionario público .

Cambiar la filiación política por poder y por lo tanto para tener un sistema diferenciado se requiere de confrontar los medio y las directivas conductuales (el cargo) con el fin cambiar el código de los medios. Igualmente el estado y las burocracias privadas definen las condiciones de incorporación y para el sometimiento de poderes directivas, que reflejan las barreras de convertibilidad en el código de los medios.

La teoría Lumaniana distingue en el sistema organizacional **dos tipos de poder** que se basan en el concepto de contingencia en relación con los roles que un sujeto juega en un momento dado en dicha relación, de esta forma da cuenta del **poder organizacional** referido a que las instituciones pueden regular o condicionar la pertenencia o no de las personas, pudiendo despedir a quienes no se ajusten a lo esperado, lo que se constituye en el eje mismo del poder organizacional. De otro lado, surge el **poder personal** como la forma en que una persona vive y significa las posibilidades ofrecidas por la organización para hacer carrera.

El poder va entonces tomando matices cada vez mas complejos, en los que se refleja su condición de medio de comunicación simbólicamente generalizado, que a su vez transmite complejidad reducida, al ser al mismo tiempo el medio de comunicación por excelencia de subsistemas sociales como la política y para el caso de las organizaciones, es desde el poder que se definen las condiciones mismas de su aplicación. Es decir, el poder define como funciona el poder, y aun mas el poder produce resultados a pesar de si mismo, de lo que Luhmann afirma que es totalmente posible construir una teoría del poder por medio de una teoría de la sociedad, lo que equivale a poder comprender a un grupo

social a partir de comprender las complejas relaciones de poder que teje y de esta misma forma comprender una organización.

El poder debe ser tomado como un universal social, es decir ninguna sociedad esta desprovista de sistemas de poder y es la sociedad misma su sistema de referencia fundamental, dicho de otra forma, cada sociedad va poco a poco a partir de sus procesos de desarrollo o involución consolidando su propio modelo de poder. De esta forma el mecanismo por excelencia del que disponen las sociedades para generar algún proceso de selectividad en torno al tema del poder pasa necesariamente por la conformación de una estructura simbólica que requiere de la conformación de subsistemas además de otros tipos adicionales de sistemas, es decir de las organizaciones que tendrán valor positivo o negativo en tanto se pueda elegir libremente la participación o no en las mismas, pero adicionalmente si se han desarrollado reglas para tomar la decisión misma de vincularse o no a ellas como subsistemas sociales. Como mecanismo de control mismo de las organizaciones surge la contingencia, como un rol de los mismos sujetos incluidos que no es más que la posibilidad que la organización misma tiene de crear mecanismos a través de los cuales las personas podrían llegar o no ser miembros, pero además podrían también ser expulsadas de la organización.

De este modo, toda organización es un modo particular de formar sistemas, al aumentar o reducir las contingencias (crear o eliminar condiciones de acceso o salida de ellas mismas) y es además esta la razón por la cual las organizaciones se han ocupado de crear, como uno de sus principios fundamentales de funcionamiento el de los cargos, como un punto de referencia para hacer conexiones que reduce la arbitrariedad como ejercicio de poder ya que no todas las personas ni toda red de comunicación es apropiada para cada deber. De esta forma se puede entender que la conformación de organizaciones cambia lo que es socialmente posible justo ahí donde reside el poder, al hacer posibles nuevas combinaciones de poder y de controlarlas por medio de las organizaciones. Así las organizaciones generan nuevas formas de poder al tiempo que idean los mecanismos para controlar ese mismo poder que acaban de generar.

a. **El poder organizativo** se soporta en su capacidad para generar directrices de funcionamiento y comportamiento que a su vez se basan en el reconocimiento que de

estas directrices hacen los otros a través de la membresía lo que indica que dentro de las organizaciones, la capacidad de un sujeto de tener o no tener poder esta directamente relacionada con su capacidad de influir sobre las carreras de los demás. Esta afirmación introduce el concepto de poder organizacional y poder personal. En ambas situaciones se entiende la base del poder como la oportunidad de control sobre la contingencia (acceso o salida de la organización), diferenciándose ambos tipos de poder ya que ahí donde el poder organizacional se ocupa de los miembros de la organización como un todo, el poder personal se ocupa tan solo cuando aparece un empleo (cargo) que se ocupa o se desea.

Lo anterior implica que el poder organizacional es más sensible que el poder personal a las condiciones y situaciones de corto alcance (contexto inmediato). En conclusión, los límites de poder organizacional surgen ante la escasez de personal, mientras que los límites del poder personal surgen en la escasez de cargos atractivos en el sistema organizacional. Bajo esta lógica, la sanción del poder organizacional, el despido ocurre muy rara vez; la sanción a través del poder personal ocurre mas frecuentemente, aunque menos obvio, porque puede camuflarse en formas muy sutiles, tales la preferencia sobre otros aspirantes para un cargo y se basa en la anticipación y en la atribución de funciones. Frente a la relación del poder con el marco formal de las reglas (componente estratégico), el poder organizacional sirve para estabilizar las reglas dado su carácter formal, mientras que el poder personal se debilita ante la aparición de reglas y ese debilitamiento es tanto mayor en tanto aumenten las reglas en cantidad y en rigurosidad.

Estos sistemas organizados de alta complejidad, en los cuales la posibilidad de un superior de influir sobre la carrera de un sujeto en particular se diluye fácilmente en las acciones cotidianas hacen que no sea evidente la forma en que las acciones positivas o negativas de un sujeto superior afectan la carrera de un subordinado, y generan un sistema organizacional que al tiempo que gana en transparencia en el ámbito de los criterios(evaluaciones de desempeño, tableros de mando, seguimientos....) pierde transparencia en el ámbito de la toma de decisiones.

Por otro lado, Luhmann expresa con claridad la diferencia entre una relación de poder y una de represión, violencia física o coacción. El poder, dice este autor, es tanto más fuerte y eficaz cuanto es capaz de obtener del subordinado una obediencia espontánea y una

renuncia pacífica y a las alternativas que hubiera deseado personalmente. En esta definición de poder, los deseos o intereses del subordinado, no son sustituidos ni manipulados, sino motivados.

Por lo anterior es importante, trascender desde la perspectiva del poder como medio que obliga, a una perspectiva de poder que motiva a la acción voluntariamente, y que por lo tanto favorezca el cumplimiento de los fines de estado a razón de la eficiencia del talento humano en los destinos públicos

2.4 LAS PRÁCTICAS DE GERENCIA DE TALENTO HUMANO DESDE EL CONCEPTO DE PODER

El concepto de prácticas de gestión trasciende el de actividades o funciones de un área determinada; son procesos formales para gobernar el pensamiento y el comportamiento de los empleados ; las prácticas gerenciales de una empresa x representan su mente (Ulrich y Dale , 1992), o como afirma Fitzenz (1998), la mejor práctica no es un programa, un proceso o una política superficial, sino un compromiso firme de establecer creencias , rasgos y estrategias operativas básicas. Estas son el contexto constante de la organización: las fuerzas conductoras que las distinguen de las demás.

En relación con las prácticas de gestión de recursos humanos existe una multiplicidad de taxonomías ; Sheppeck y Militello (2000) las agrupan en cuatro dimensiones estratégicas: destrezas de los empleados, políticas y prácticas de trabajo que permitan identificar y desarrollar el desempeño superior en los empleados: medidas de desempeño y prácticas de consolidación para focalizar energías de los empleados sobre los comportamientos productivos específicos , y prácticas relacionadas con la organización del mercado laboral.

Berg (1999), desde su perspectiva , plantea un sistema de trabajo de alto rendimiento compuesto por tres tipos de prácticas: aquellas que proveen a los trabajadores la oportunidad de intervenir en el proceso de trabajo y en la toma de decisiones : aquellas orientadas a motivar un esfuerzo discrecional , y las prácticas

que desarrollan conocimientos , habilidades y competencias necesarias para hacer el trabajo. Autores como Ulrich y Lake (1992), Pfeffer (1996), Berg (1999) y Gubman (2000) han propuesto diversas categorizaciones de prácticas de gestión de talento humano. Tal vez Berg hace una mejor síntesis de todas las otras a través de tres grupos:

- Prácticas destinadas a mejorar las oportunidades de intervenir en el puesto de trabajo (equipos de trabajo, grupos de solución de problemas, desarrollo de la polivalencia, modificación de los roles trabajador – supervisor).
- Prácticas destinadas a motivar la discrecionalidad del trabajador (pagos por desempeño, acuerdos de seguridad en el empleo, ajuste persona – organización, compartir información).
- Prácticas destinadas a mejorar competencias (entrenamiento y capacitación). Independientemente de la categorización que se asuma.

Delery y Doty (1996) identificaron siete practicas que han sido consideradas estratégicas en recursos humanos , estas incluyen : oportunidades internas de carrera , capacitación, evaluación por resultados , participación en las utilidades , seguridad en el empleo, mecanismos de participación y descripción de cargos.

Mak y Akhtar (2003) detectaron siete practicas innovadoras asociadas con mayores utilidades en las organizaciones , que aplicaron consuetudinariamente durante al menos un quinquenio ; estas fueron : selección de personal , evaluación del desempeño , sistemas de incentivos , diseño de puestos, sistemas de promoción , participación de la información y valoración de actitud.

Para Gubman (2000) las prácticas administrativas son las formas a través de los cuales las estrategias laborales cobran vida. Según el autor , las practicas de RH pueden ser clasificadas en cinco grupos , los que a su vez cuentan con varios componentes específicos, estos son: nombramiento de personal , organización, aprendizaje, desempeño y recompensa. Este autor también afirma que la alineación ,

junto con la integración y la ejecución, se constituye en criterios principales para determinar que tan bien están funcionando las prácticas administrativas .

Retomando los conceptos de poder de Weber en relación con las prácticas de gerencia de talento humano en lo público encontramos que el sistema de administración de personal se encuentra fundamentado en los conceptos teóricos de la burocracia de Max Weber, por tanto La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de esos objetivos

En la actualidad las organizaciones públicas, realizan las prácticas de gerencia del talento humano a la luz del SISTEMA TECNICO DE ADMINISTRACION DEL PERSONAL, ley 909 de 2004 en la que se establecen practicas como:

El ingreso y ascenso: En esta práctica se tienen en cuenta procesos selección o concursos públicos para lo que se describe generalizadamente lo relacionado con difusión o convocatoria, el reclutamiento del personal, las pruebas a realizar, la conformación de la lista de elegibles y el nombramiento en periodo de prueba, de empleados vinculados y no vinculados al sistema de carrera administrativa.

La capacitación y la evaluación del desempeño: En esta práctica se busca desarrollar habilidades, destrezas y valores para mejorar la prestación del servicio. La evaluación debe realizarse anualmente a los empleados de carrera previamente establecidos y acordados los objetivos.

El decreto 1227 de abril de 2005 reglamenta los artículos de la ley 909 de 2004, que se relacionan con las prácticas de gestión de talento humano y especifican rigurosamente los procesos de selección o concursos, la evaluación de desempeño y calificación, demostrando mayor énfasis en las practicas de capacitación y del sistema de estímulos para los servidores públicos.

En el decreto 1227 de 2005 contempla en el diseño de planes de capacitación la elaboración de estudios técnicos de necesidades de formación liderados por las

unidades de personal, que permitan la implementación de planes institucionales a los que se les debe asignar presupuesto y realizar seguimiento respectivo.

El sistema de estímulos es una práctica poco abordada por la ley 909 de 2004, pero detallada en el decreto 1227/05, en el cual se expone, que el fin de la misma es motivar el desempeño eficaz y el compromiso de los empleados, generando mayor bienestar los servidores públicos y a sus familias, siempre y cuando tengan como mínimo un 1 año de servicios. Los programas deportivos, recreativos, artísticos, culturales, de prevención, promoción, capacitación, y vivienda son algunos de los beneficios sociales que se pueden desarrollar en la organización. Igualmente el diseño de planes de incentivos para empleados de carrera y de libre nombramiento y remoción deben desarrollarse en aras de seleccionar los mejores empleados producto de la implementación de procedimientos para la selección y el reconocimiento.

En otras palabras el proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso. La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante. Puede definirse la selección de RH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

En cuanto al proceso de evaluación de desempeño y calificación de los empleados, Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo. Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Por otro lado los Estímulos, la capacitación, y el retiro del servicio. Son el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa. Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo

Y otros aspectos propios de la administración de personal que no son tratados por las normas de la carrera, como la remuneración y el régimen disciplinario, pero que también se encuentran reglamentados por el sistema, que debería en pocas palabras garantizar el buen desempeño del talento humano en la organización.

Lo anterior permitió entonces el establecimiento del sistema de administración de personal en el sector público y fundamentado en la ley de carrera, cuyos principios burocráticos, según Weber presupone que los funcionarios públicos se deberían seleccionar por las normas de desempeño y el mérito.

CAPÍTULO III: ESTRATEGIA METODOLOGICA

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN :

Para comprender por qué una investigación se formula de una determinada manera, es necesario situarla dentro de los enfoques alternativos de investigación, los cuales definen posiciones básicas y puntos de partida que orientan el trabajo, dirigen y señalan caminos.

Se utilizó un diseño Descriptivo con un enfoque inductivo donde la unidad de observación fue la alcaldía municipal de Chinchiná y la unidad de análisis fue la información suministrada por los funcionarios públicos de acuerdo a los diversos instrumentos y técnicas.

La recolección de la información se hizo mediante la entrevista personalizada al jefe de Talento Humano de la Alcaldía con el ánimo de obtener información detallada sobre las diversas prácticas tradicionales de talento humano que se llevan a cabo en la vida organizacional. También se utilizó la encuesta estructurada a los funcionarios públicos con el objeto de analizar las prácticas de gestión humana, teniendo en cuenta la perspectiva de poder de Luhman y Weber.

Igualmente los registros documentales como leyes , normas , decretos y matrices permitieron el análisis detallado de la información y el contraste de la misma.

La matriz de registro para estructurar la encuesta permitió situar las preguntas de acuerdo a las prácticas y a la perspectiva de poder que se quería describir según la vivencia del sector público. Caso Alcaldía de Chinchiná. Posteriormente de acuerdo al porcentaje de encuestados y teniendo en cuenta los criterios de los funcionarios, la matriz nos permitió concluir la perspectiva de poder de la diversas prácticas tradicionales.

La matriz de comparación de fuentes documentales & la entrevista, arrojó un análisis de luces y sombras entre lo que se hace y lo que orienta la normas de gestión pública en Colombia.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Un trabajo de investigación, principalmente si es cualitativa, requiere plantearse una serie de exigencias previas al desarrollo del proceso. Implica tener en cuenta determinadas decisiones antes de iniciar el trabajo. Revisar las fases, aplicar los instrumentos, etc. Siguiendo el trabajo de Prats (1996), se establecen las siguientes exigencias:

- A. Exigencias respecto a la representatividad, relevancia y plausibilidad, mediante las cuales se intenta que el contexto de análisis sea el más amplio posible, tanto en la selección de los diferentes informantes como en el propio contexto.
- B. Exigencias respecto a la fundamentación teórica. Se debe ser consciente de una realidad, de unas concepciones globales previas del investigador.
- C. Exigencias respecto a la dinámica relacional. Aquí se abordaran dos aspectos importantes: por un lado, la negociación previa con los participantes, a quienes se les planteara con claridad los objetivos, las fases, el desarrollo, etc. Y, en segundo lugar, la exigencia basada en la discusión y en la reflexión conjunta hasta llegar a posiciones consensuadas.
- D. Exigencias respecto a la dimensión ético-social, las cuales parten de las pretensiones que Habermas asume desde la perspectiva comunicativa: inteligibilidad, creatividad, veracidad y rectitud.

Estos aspectos nos sugieren que un estudio viene precedido por la necesidad de obtener información del contexto, de las personas que se relacionan, de los recursos materiales, etc. La acción así planteada sugiere la utilización de técnicas e instrumentos de recogida de información. El problema del acceso consiste, principalmente, conseguir el consentimiento de todas aquellas personas que de alguna manera intervienen en el camino: alcaldía, funcionarios, jefe de talento humano, los cuales son a la vez fuente de información más importante. Urge, pues, establecer una buena pauta de comunicación

para conseguir la ayuda de todos aquellos que brinden información relevante al proceso. Empezar con un problema práctico tiene la considerable ventaja de permitir presentar el proyecto como un hecho que surge de problemas sociales reales y obvios para los ojos de la mayoría.

Es así, que se inicia un proceso de negociación con la finalidad de conseguir el máximo apoyo e implicación posible. "La investigación cualitativa que busca esta profundidad, en la percepción de actividades, etc. Exige este tipo de relación" (Ferrerres, 1997:111).

El trabajo de campo del presente estudio incluye tres actividades principales (Taylor y Bogdan, 1986):

- A. Interacción no ofensiva: conseguir que los informantes estén cómodos y que nos acepten.
- B. Determinar estrategias y técnicas en la obtención de datos.
- C. El registro de los datos: la ética del investigador.

Sumergirse en un escenario implica un pacto. "Los investigadores tienen la firme obligación moral de actuar basándose en lo que observan, incluso cuando las opciones en una situación específica estén severamente limitadas" (Taylor y Bogdan, 1986:98). Walker (1989) afirman que la confidencialidad y el anonimato presentan dificultades variables según el punto de partida de la investigación. Por otro lado, "la negociación constituye un paso importante en casi todas las etapas del proceso de investigación [...], es inevitable que se abra un proceso de negociación a fin de operacionalizar el diseño en el contexto de unas circunstancias reales.

3.3. METODO DE INVESTIGACIÓN:

El procedimiento mediante el cual se organizarán las actividades de investigación es de tipo INDUCTIVO, en el cual Según Bonilla (1997), desde este método se pueden identificar los criterios de normatividad comportamental a través de un dato observado, sin

necesidad de darle un abordaje al ámbito empírico con hipótesis conceptualmente establecidas.

3. 4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN:

Para abordar el tema de los tipos de poder desde las prácticas de gestión del talento humano es necesario utilizar como técnicas de investigación en primera instancia la encuesta a los funcionarios públicos, para lo cual se hace necesario tener en cuenta cobertura a empleados de acuerdo al nivel del empleo y a la vinculación. Simultáneamente se realizará la entrevista a profundidad a jefe de talento Humano y a la señora Alcaldesa del municipio como principales personajes conocedores del área de investigación.

3.4.1. La Encuesta

La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

En la encuesta a diferencia de la entrevista, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de los que colaboran en la investigación.

La encuesta, una vez confeccionado el cuestionario, no requiere de personal calificado a la hora de hacerla llegar al encuestado. A diferencia de la entrevista la encuesta cuenta con una estructura lógica, rígida, que permanece inalterada a lo largo de todo el proceso investigativo. Las respuestas se escogen de modo especial y se determinan del mismo modo las posibles variantes de respuestas estándares, lo que facilita la evaluación de los resultados por métodos estadísticos.

El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación y, sobre todo, considerando el nivel de educación de las personas que van a responder el cuestionario.

Las preguntas de acuerdo a su forma serán cerradas dicotómicas planteadas desde la teoría de Marx Weber y Niklas Luhmann en referencia con las prácticas de gestión del talento humano en lo público. Y de acuerdo a su fondo serán de hecho por que buscan plasmar la realidad institucional en la respuesta.

3.42. La entrevista:

En cuanto a las entrevistas individuales a profundidad Bonilla (1997:163) considera que “son el instrumento más adecuado cuando se han identificado informantes o personas claves dentro de la comunidad”. Debido al conocimiento o experiencia que pueden tener estas personas se les cataloga como “conocedores o expertos”, lo cual hace que sus intervenciones y opiniones sean relevantes para el conocimiento de lo social y cultural que se comparte en su comunidad.

Como investigador, se debe facilitar el diálogo entre él y la persona entrevistada. Debe inducir a la profundidad y los detalles en las narraciones del entrevistado. Es importante inspirar confianza, escuchar con atención a lo verbal y observar el lenguaje no verbal, y ofrecer retroalimentación al entrevistado para generar espacios de reflexión, claridad y amplitud en sus explicaciones.

3.5 INSTRUMENTOS:

El estudio trata de determinar los tipos de poder gestados al interior de las prácticas de gestión del talento humano de la alcaldía de Chinchiná, desde el punto de vista de sujetos implicados en el estudio. Revisada la bibliografía existente se hace necesario elaborar un tipo de instrumento que satisfaga los objetivos. Con este fin se diseñara los instrumentos los cuales deberán reunir requisitos como:

- Abarcar las dimensiones e indicadores identificados en la propuesta
- Responder a la opinión de los diferentes sujetos implicados.
- Ser instrumentos válidos, fiables y funcionales.

Estos son los diferentes instrumentos a utilizar:

Técnica	Sistema de registro	Informante	De aplicación
Encuesta	Estructurada	Funcionarios de carrera, de libre nombramiento y remoción, provisionales y de periodo fijo.	Final
Entrevista	Narrativo	Jefe talento Humano, Alcaldesa municipal	Final
Registro	Trascripción	Legislación, normatividad, protocolos etc.	Final

La importancia de la elaboración de estos instrumentos radica, en gran parte, en ser un factor influyente en la calidad de toda investigación. Se muestra aquí el proceso de su construcción de todos ellos.

❖ **La Entrevista:**

La entrevista, en opinión de Dezin y Lincoln (1994: 353, cit, por Jiménez, 2003) es la herramienta predilecta del investigador cualitativo. Tejada (1997:104), la define como “la técnica que, desde un marco interpretativo, hace posible la recogida de datos para profundizar en los aspectos deseados, mediante la incorporación de matices del contexto y del marco de interpretación del entrevistado”.

Las entrevistas están especialmente destinadas a tratar los temas en profundidad, a recoger información de personas (informantes clave) que pueden aportarnos su visión, experiencia, impresiones, etc., proporcionando una información precisa y rica (Jiménez, 2003). Según su finalidad y situación o circunstancias en las que se realizan se pueden clasificar en estructuradas, semiestructuradas y libres; dirigidas (cerradas), semidirigidas no dirigidas (abiertas); exploratorias, específicas y en profundidad, formales semiformales y completamente informales. Optamos en este caso por el uso de la entrevista abierta y de carácter específico, tanto para funcionarios, como para jefes de la oficina de talento humano, como para secretarios de despacho, teniendo en cuenta el carácter del cargo,

nivel de responsabilidad, etc. con el deseo de profundizar en aquellos aspectos de más interés para el estudio.

❖ **Matriz de registro**

Se trata de un instrumento que permite la consignación de la información relevante obtenida de la lectura y análisis de los planes de desarrollo. Para el registro se optó por una plantilla abierta diseñada en función de las categorías de análisis: desarrollo social, Desarrollo político, y desarrollo económico. El análisis de la información en función del cruce y la interpretación se apoya en la matriz de integración que se anexa al presente trabajo.

❖ Matriz de registro de encuestados. Total 45 funcionarios públicos

EMPLEO	NIVEL				
	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Asistencial
Carrera Admón.			4	2	22
Libre nombramiento y remoción	5	3	3	-	-
Periodo fijo	-	-	-	-	-
Temporales (provisionales y OPS)			1		5

❖ Matriz de registro de la entrevista “poder y practicas de GTH”.

Tipo de poder / Practicas de GTH	Poder de Weber	Poder de Luhmann
Selección	<ul style="list-style-type: none"> - La administración municipal provee los cargos públicos mediante concursos que garantizan el merito de los aspirantes. - La organización cuenta con políticas definidas, documentadas y las pone en práctica en el proceso de selección del talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> - La organización establece el proceso particular de selección del talento humano de acuerdo al tipo de vinculación y al nivel del empleo. - Con el fin de pertenecer a la organización el talento humano se ajusta fácilmente a las reglas y requerimientos de vinculación
	<ul style="list-style-type: none"> - La Capacitación se prevee anticipadamente y se realiza de acuerdo a las necesidades de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se plantean opciones de capacitación para los empleados y las decisiones que se toman son el resultado de consenso de la

<p>Capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La decisión de capacitación es impersonal dado que ya se seleccionó el tema desde el nivel directivo de la organización. - Por mas que los empleados expongan sus intereses de capacitación, lo importante es la necesidad de la empresa. 	<p>participación de los mismos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es determinante para la toma de decisiones quien ha propuesto el tema de capacitación. - Frecuentemente los empleados ante una oferta de capacitación varían las alternativas de selección generando nuevas oportunidades y la decisión se toma de acuerdo a los nuevos planteamientos.
<p>Ascenso y estímulo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Las reglas y requisitos para el ascenso se dan producto de la evaluación del desempeño o de resultados de concursos meritocráticos. - Es Frecuente en la organización que los empleados de carrera ocupen cargos de mayor jerarquía producto de su buen desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> - ha sentido alguna vez que se merece un ascenso en el puesto de trabajo y se lo han dado a otro? -
<p>Remuneración</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El valor de los servicios prestados es innegociable, están descritos a través del carácter formal de los reglas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Después de ingresar a la organización es factible negociar la forma de pago por lo servicios prestados.
<p>Evaluación del Desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Normalmente se ostenta poder por el cargo. - La evaluación de desempeño sirve para tomar medidas como el retiro del empleado del cargo. - las relaciones en el trabajo son impersonales se debe hacer lo que se ha mandado 	<ul style="list-style-type: none"> - Normalmente ostenta poder por capacidad de motivar y persuadir al empleado. - - las relaciones de trabajo son personales la participación, el disenso y el consenso son la prioridad para tomar decisiones

3.6 POBLACIÓN:

La población objeto de estudio está constituida por los empleados del municipio de Chinchiná; cuenta con una planta global de 66 empleados de los cuales la mayoría su vinculación obedece a la carrera administrativa, otros como el caso de los secretarios de despacho son de libre nombramiento y remoción, y unos pocos en provisionalidad y de empleos de periodo fijo como la alcaldesa y los concejales. A su vez estos se desempeñan dependiendo del nivel en que se encuentren como es el caso de los

directivos, asesores, profesionales, técnicos y asistenciales. La muestra representa al 70% de la población objeto de estudio.

3.7 FASES DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se distribuye en cuatro fases que se exponen a continuación.

3.7.1. ETAPA PREPARATORIA: (Revisión de la literatura): *Esta* primera fase responde a tres acciones claramente definidas. En primer lugar, a la necesidad de constituir un referente teórico que permita contextualizar el estudio planteado. Es necesario recurrir a las fuentes bibliográficas para consultar, recopilar y organizar adecuadamente el material bibliográfico. Se trata de conceptualizar y elaborar una base que permita fundamentar la investigación. Esto no se consigue de otro modo que analizando diferentes experiencias y obteniendo la mayor información posible sobre el contexto real de actuación.

Paralelamente a esta aproximación a los autores e investigaciones relacionadas con el campo de acción e intereses, se define un eje propio. Primero, relacionado con la experiencia como funcionarios públicos lo que significó una serie de reflexiones, análisis y consideraciones obtenidas de la propia experiencia.

En segundo lugar, se iniciara en el estudio y diseño de los instrumentos que permitan, en relación con los objetivos determinados, recoger y analizar la información necesaria para los propósitos esbozados. Como tercera acción de esta fase se reflexionara sobre la información obtenida con los implicados en el estudio. La reflexión y discusión, sobre la información analizada, busca establecer una vía de discusión y de consenso que ayude a definir las medidas a adoptar. La práctica social no es tan solo discursiva; pero necesita del discurso, de una organización particular del sentido, el cual debe encontrarse a su vez en la misma práctica. Surge de este proceso reflexivo y dialogante la definición de los instrumentos de recogida de información

Con relación al trabajo de campo en esta fase se pone la 'puesta en acción' del diseño de investigación. Abarca todo el trabajo o que tiene como objetivo la obtención de los datos en función de los objetivos marcados. Se espera desarrollar las siguientes acciones:

- Recogida de información mediante los instrumentos descritos
- Participación en el proceso de investigación
- Favorecer procesos de discusión con los sujetos implicados

No se puede olvidar, que el trabajo de campo implica una revisión constante con el diseño de la investigación. El investigador debe estar pendiente del proceso y evaluar continuamente su desarrollo con relación a los objetivos pretendidos.

3.7.2. ETAPA ANALITICA: El análisis de datos es una tarea necesaria, compleja e incluso oscura. Para Rodríguez (1996) se trata de un "conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones y comprobaciones realizadas a partir de los datos con el fin de extraer significado relevante en relación a un problema de investigación (Rodríguez, 1996). El autor acerca a las tareas y actividades que se requieren en esta fase y que pueden verse de forma gráfica:

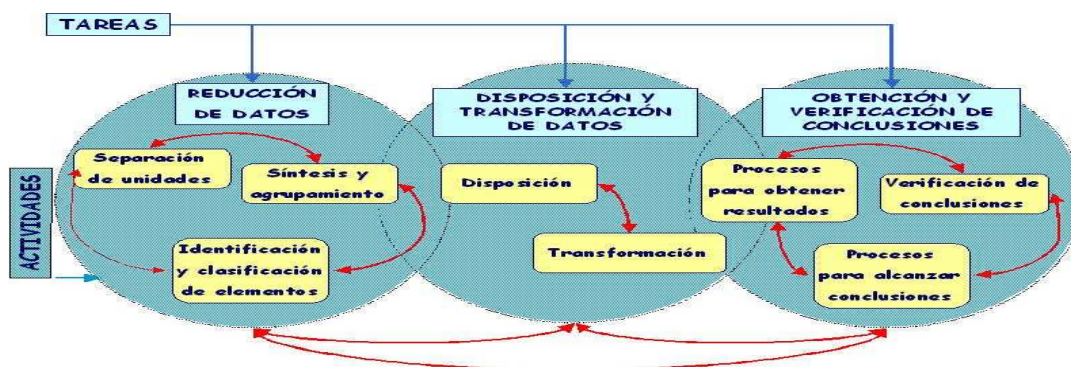


Figura 2. Tareas de la fase analítica

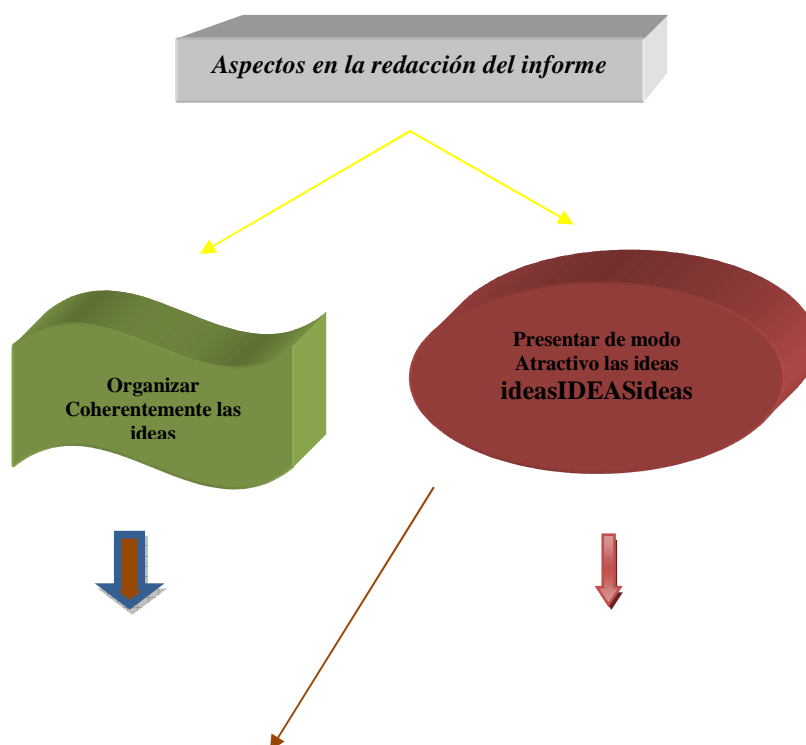
La reducción de los datos implica, en este caso, el vaciado, relación, síntesis y agrupamiento de la información obtenida. Se trata de identificar y clasificar con relación a las categorías y objetivos de manera previa en cada uno de los instrumentos aplicados. Este proceso facilita su posterior análisis siguiendo los objetivos generales y específicos

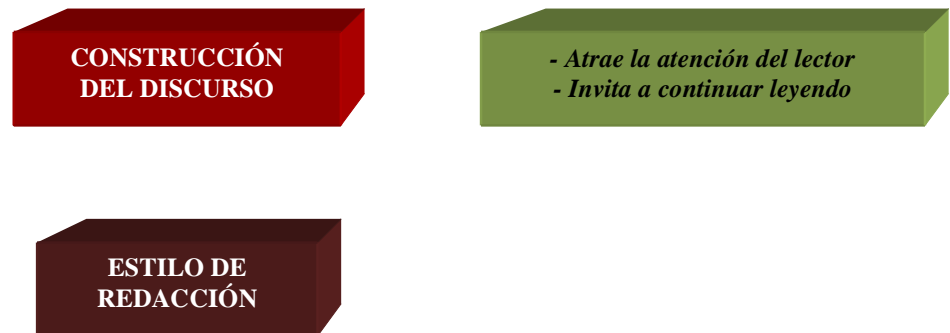
de la investigación. Después del desarrollo de estas actividades, sigue el momento de la obtención de los resultados, contrastando y relacionando los datos obtenidos.

Para ello, se seguirán las indicaciones aportadas por Barrios y Vives (1988) y Guba (1981): triangulación, comprobación de participantes, reflexión, etc. De este modo, esta fase comprende todo el estudio de los resultados obtenidos por medio de las técnicas de investigación previstas. Durante este tiempo se reflexionará sobre toda la experiencia desarrollada y se elaborará por escrito todo el estudio realizado y las conclusiones finales que surjan de la experiencia investigativa. Se utilizarán distintos procedimientos para el análisis, siempre con relación al enfoque metodológico adoptado.

3.7.3. ETAPA INFORMATIVA: La última fase responde a la redacción de las conclusiones finales y la aportación de las nuevas perspectivas y líneas de futuro respecto a la investigación. Es importante, seguir algunas indicaciones para mejorar los aspectos de redacción:

- ✓ Adaptar el estilo a la audiencia a la que se dirige el informe
- ✓ Evitar sintaxis recargada
- ✓ Prestar atención al vocabulario empleado
- ✓ Tratar adecuadamente las citas
- ✓ Incluir cuadros, esquemas, figuras que faciliten la comprensión





3.8 ANÁLISIS DE LOS DATOS:

El desarrollo de toda investigación sugiere tener en cuenta elementos que aporten el rigor científico pertinente que se merece un estudio de carácter cualitativo. Los investigadores que se mueven en estos ámbitos

“están deseosos de atender el rigor científico propio de la perspectiva positivista y de aplicarla desde una perspectiva cualitativo-naturalista, de manera que el rigor esté siempre presente en este enfoque” (Barrios y Vives, 1994:8).

Desde el paradigma cualitativo en el cual se posiciona la presente investigación y haciendo referencia al trabajo a desarrollar se presentan los siguientes criterios regulativos a seguir para “para comprobar el rigor y la credibilidad del trabajo” (Barrios y Vives, 1994:9).

Credibilidad: Su objetivo “es demostrar que la investigación se ha realizado de forma pertinente, garantizando que el tema identificado es descrito con exactitud” (Del Rincón, 1995:255). Sabiendo ese aspecto se tomarán las medidas siguientes:

⦿ Trabajo prolongado en el mismo entorno y con una revisión persistente.

Para llevar a cabo esta medida, se estableció un período dilatado y continuado de tiempo para desarrollar las tareas relacionadas con el trabajo de campo. En nuestro caso, la realización de las entrevistas abiertas y el análisis de la fuentes escritas, duración que se considera adecuada para aumentar el grado de veracidad.

🕯 Triangulación.

Caracterizada “por la integración complementaria de distintos tipos de instrumentos y técnicas de recogida de información” (Tejada, 1997:101). La triangulación incrementará la científicidad de los datos cualitativos del investigador y la credibilidad de sus afirmaciones. A partir de la clasificación de Barrios (1988) se tendrá en cuenta los siguientes tipos de triangulación:

- Triangulación de momentos. Se establecen diferentes momentos para la recogida de la información, que se corresponden con las prácticas de gestión del talento humano.
- Triangulación de espacios. “Se examinan datos de otras fuentes, como son las fuentes escritas, correspondientes a aspectos de orden normativo, legal etc., para comprobar las divergencias y coincidencias” (Del Rincón, 1995:256).
- Triangulación de sujetos. Para contrastar la información y los datos aportados se tendrán en cuenta sujetos diferenciados. Se cuenta con los funcionarios de la administración, jefe de la oficina de talento humano, secretarios de despacho etc.
- Triangulación de métodos o instrumentos. Se han definido diferentes técnicas y instrumentos con el objetivo de garantizar la recogida de información en las mejores y diversas condiciones y otorgar estabilidad y fortaleza a sus datos. Se presenta la aplicación de 2 instrumentos para comparar sus resultados y así, aumentar el grado de credibilidad: entrevistas y matriz de relación para abordar la información de carácter escrita.

🕯 Juicio crítico de los compañeros

En este punto, Del Rincón (1995) aconseja someter a un “juicio crítico” de otros compañeros e investigadores las interpretaciones obtenidas y hacer frente a las diferentes cuestiones que puedan surgir. Ayudan en este caso las revisiones periódicas del director de tesis y la aportación de los evaluadores expertos.

🕯 Recogida de material referencial

Este material hace referencia a grabaciones, entrevistas, observaciones,... que se vayan recogiendo, los cuales permitirán contrastar la realidad con los resultados, afirmaciones y conclusiones obtenidas (Barrios; 1998).

⦿ Comprobación con los participantes.

Se realizará un contraste permanente de datos e “interpretaciones con los miembros de las diferentes audiencias a quienes se les solicitaron los datos” (Del Rincón, 1995:257), tales como los secretarios de despacho, funcionarios, personal de la oficina de talento humano etc. Se trata de comprobar “el informe principal con los participantes, fuentes de datos, antes de redactar el informe final” (Del Rincón, 1995:257).

⦿ Establecer la corroboración o coherencia estructural y adecuación referencial.

Se compararán los datos e interpretaciones con el objetivo de evitar contradicciones y incoherencias, siempre comparando los resultados adquiridos al final de la investigación y teniendo en cuenta todos los documentos, y las grabaciones resultado de las entrevistas.

El diseño formulado en la presente investigación se caracteriza por ser flexible, emergente, participativo y dialéctico:

- ◆ Flexible, porque un diseño no puede ser estático, sino que puede variar en función de las acciones que se llevan a cabo (Ferrerres, 1997). Las decisiones están abiertas a cuantas modificaciones sean necesarias en función de las exigencias del proceso de investigación.
- ◆ Emergente, porque se desarrolla y evoluciona a lo largo de la investigación Guba (1989).
- ◆ Participativo y dialéctico, porque los estudios nos demuestran que cada una de sus fases se lleva a cabo entre todos los miembros del equipo de investigación y entre los implicados. El diseño de la investigación ha de servir para concretar sus elementos, discutir cada uno de sus apartados y, al mismo tiempo, para "delimitar", inicialmente, la investigación.

Desde la revisión de estas consideraciones, el punto de partida de la presente investigación está relacionado con una serie de interrogantes, que se consideran básicos y de suma importancia:

- ❖ ¿Cómo se presentan los diferentes tipos de poder en las prácticas de gestión del talento humano en la alcaldía del municipio de Chinchiná?

A partir de estas interrogantes se definió como objetivo general de este trabajo de investigación el determinar los tipos de poder gestados al interior de las prácticas de gestión del talento humano en la alcaldía del municipio de Chinchiná Caldas.

3.9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	2008 (MESES)												2009(MESES)					
	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6				
1. Análisis del problema, planteamiento y formulación	X	X																
2. construcción teórica del referente			X	X	X	X	X	X	X	X								
3. Definición de la metodología de investigación			X															
4. Aprobación de la propuesta de investigación				X														
5. Diseño de instrumentos.									X	X								
6. Trabajo de Campo													X					
7. Interpretación, análisis y sistematización de los resultados													X					
8. Presentación del informe final y socialización														X				

CAPITULO IV

RESULTADOS: TRIANGULACION DE METODOS E INSTRUMENTOS

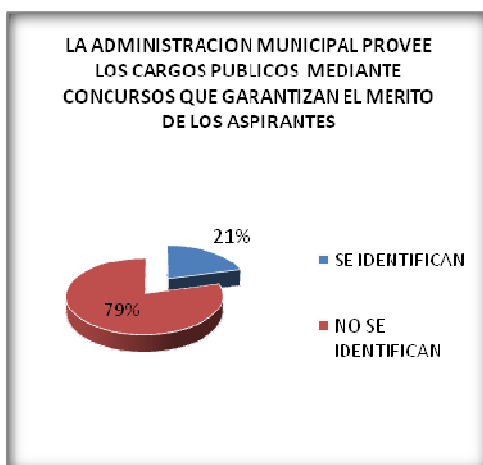
ANALISIS DE LA INFORMACION

4.1 INFORMACION DE LOS SUJETOS –ENCUESTA :

Para el análisis de la información se hizo preciso la utilización de la matriz de registro implementada en el diseño del instrumento, con finalidad de permitir una interpretación confiable de los datos suministrados por los funcionarios públicos.

Las preguntas fueron diseñadas en correspondencia con el marco teórico de los autores Max Weber y Niklas Luhmann, por lo tanto las respuestas obtenidas por parte de los funcionarios públicos ubica a cada sujeto en un contexto teórico desde una percepción personal.

ANALISIS DE LA ENCUESTA



El 79% de los funcionarios NO se consideran identificados con la expresión, dado que la mayoría de los actuales funcionarios de carrera ingresaron al sistema antes de la aplicación de la ley 909 de 2002, y que su vinculación se dio por

afiliación política y por antigüedad en el puesto de trabajo.

El 21% de los encuestados consideran que a pesar de que la Comisión Nacional del servicio civil ha citado a concursos públicos para proveer las vacantes en el sector, la administración municipal todavía no ha tenido nombramientos a través de dichas convocatorias.

Figura 1



Figura 2

El 96% de los funcionarios encuestados expresan no conocer las políticas que se relacionan con los procesos de selección del talento humano en especial las que se refieren a los puestos de libre nombramiento y remoción. Sin embargo aducen que este tipo de nombramientos al igual que los contratos provisionales o temporales tienen un alto índice de influencia de afiliación política.

El 4 % restante considera que existen políticas organizadas y que están son aplicadas dentro de la administración como son los mandatos legales para la aplicación de la carrera administrativa.



Figura 3

El 90% de los funcionarios consideran que aunque no existe procesos escritos sobre formas de selección del talento humano, encuentran que los secretarios de despacho son vinculados por la participación política situación que en la práctica se vivencia pero no se encuentra descrita formalmente.

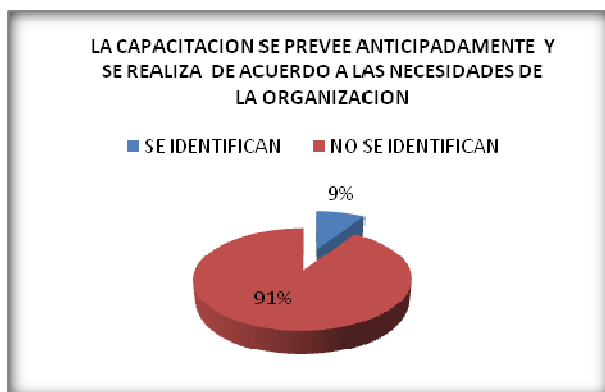
El 10 % opinan que se encuentran descritos formalmente a través de las normas y las leyes la forma de vinculación de las personas al sector público.



EL 75% de los funcionarios consideran que las personas con el fin de emplearse no les importa el tipo de condicionamientos, reglas o normas que seguir con el fin de trabajar y por tanto aceptan las condiciones como el salario, horario de trabajo, actividades sociales o extra laborales para conservar el empleo.

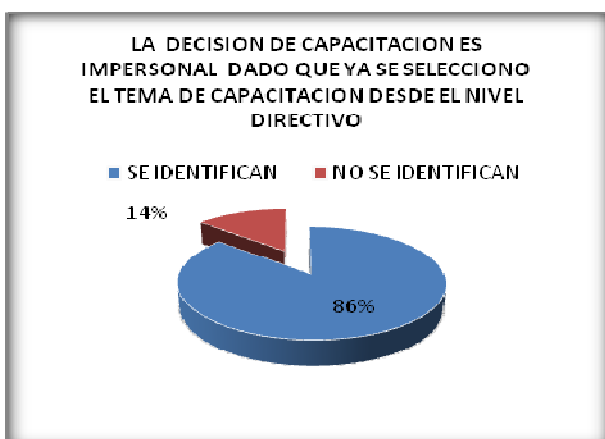
El 25 % consideran que lo único que se necesita es cumplir con su deber y por lo tanto no se siente identificado con el planteamiento de la figura 4.

Figura 4



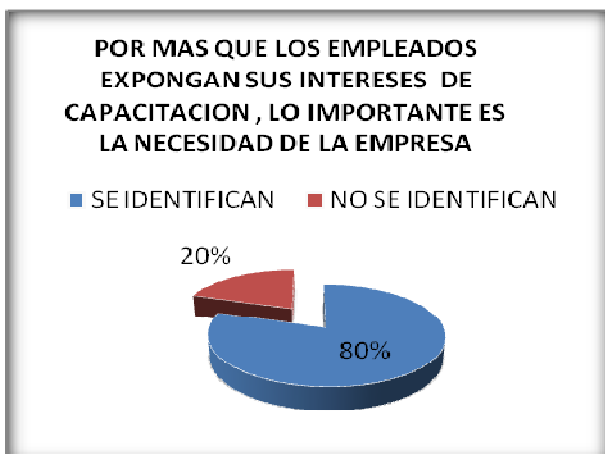
Aunque el 91 % de los funcionarios consideran que la capacitación se realiza en algunos de los casos con respecto a las necesidades de la organización, no siempre se hace anticipadamente, pues se responde a la urgente y no a lo importante. El 9% restante está representando en aquellos que consideran que la administración prevé la capacitación anticipadamente y lo hace de acuerdo a las necesidades de la organización.

Figura 5



La decisión del tema de capacitación es sólo competencia del nivel directivo, así lo expresaron el 86 % de los funcionarios el 14% restante consideran que en las decisiones de capacitación intervienen otros factores en especial los relacionados con las necesidades de la administración municipal y los requerimientos del gobierno.

Figura 6



El 80 % de los empleados consideran que lo más importante en términos de capacitación es la necesidad de la empresa, mientras que el 20 % restante consideran que al exponer sus intereses varían fácilmente las decisiones de capacitación.

Figura 7

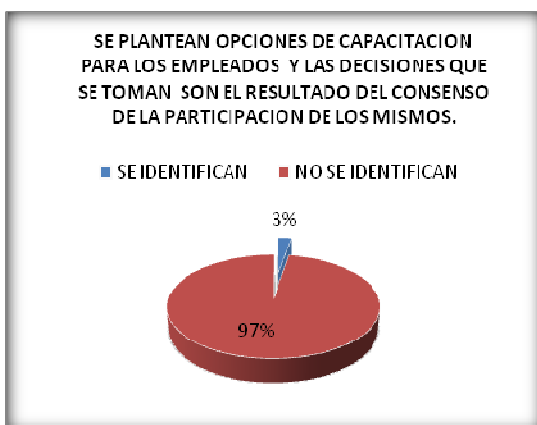


Figura 8

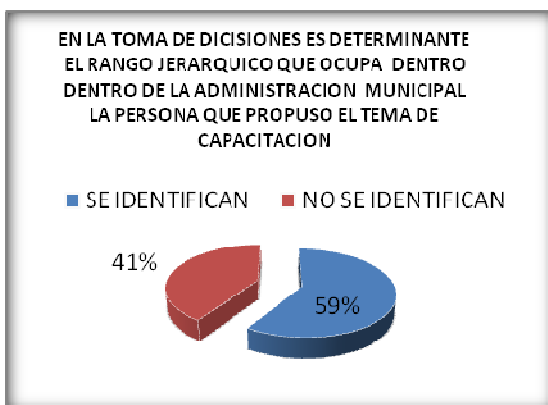
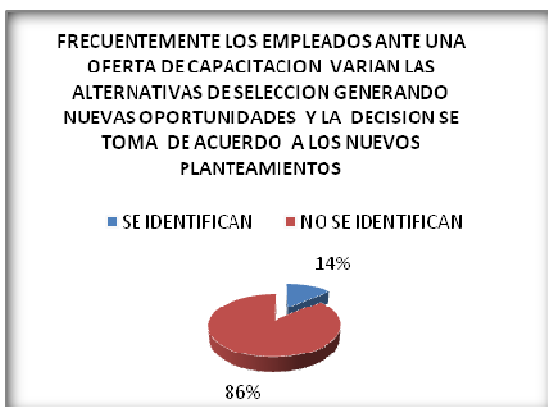


Figura 9

El 59 % de los funcionarios considera determinante para tomar decisiones en materia de capacitación el rango jerárquico, el nivel directivo y asesor principalmente, mientras el 41% no lo consideran importante.



El 86 % de los funcionarios públicos consideran que difícilmente logran cambiar una decisión tomada desde el nivel directivo, mientras que el 14 % opinan que si es posible dado la condición del cargo que ostentan dentro de la organización.

Figura 10

El 94 % de los funcionarios consideran que las reglas y los requisitos para el ascenso no se dan producto de la evaluación del desempeño, generalmente este evento no se presenta dentro de la organización. El 6% restante se identificó con la expresión pues se han presentado algunos eventos extraordinarios de ascenso en el último año.

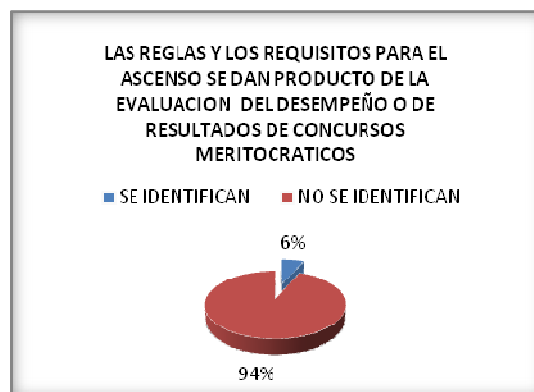


Figura 11

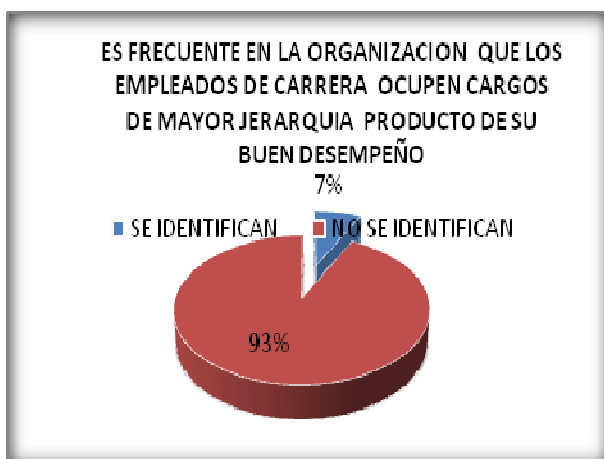
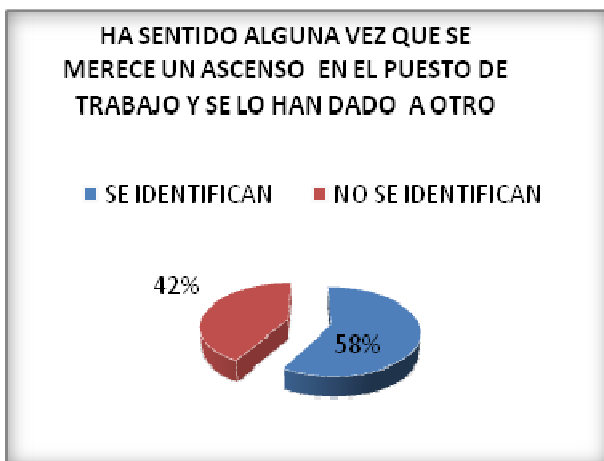


Figura 12

El 93 % de los funcionarios no encuentran que frecuentemente en la organización, los empleados ocupen empleos de mayor jerarquía producto de su buen desempeño, mientras el 7% restante consideran que han ocupado cargos de libre nombramiento o remoción estando en carrera o los han ascendido al presentarse vacancias en empleos de carrera administrativa



El 58 % de los funcionarios ha sentido alguna vez que merece un ascenso y se lo han dado a otro, mientras el 42 % restante consideran que las cosas se han dado como se tienen que dar.

Figura 13

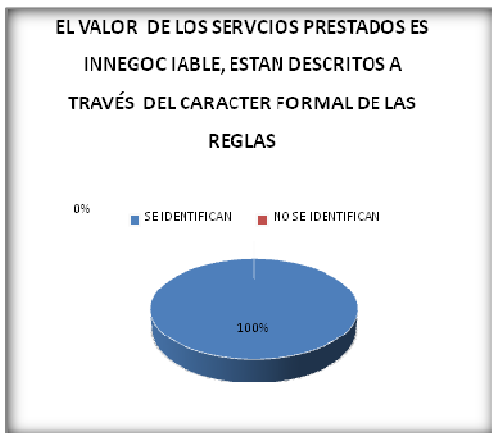


Figura 14



Figura 15

El 100 % de los funcionarios consideran que el valor de los servicios prestados no se pueden negociar, dado que las tablas salariales las establece el gobierno mediante decreto y son de estricto cumplimiento, dado que las mismas se determinan de acuerdo a la nivel de empleo, la categoría del municipio entre otros, contrario sucede en la figura 15 cuando el 100% de los funcionarios públicos refieren que no es factible negociar la forma de pago por la prestación de los servicios pues ya se encuentra definido en la ley. Sin embargo los servidores expresan que pese a la dura situación económica, han recibido su salario y pocas veces han tenido retraso o problema alguno en este tema.

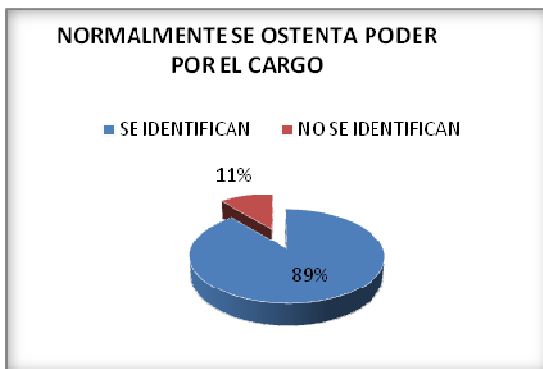


Figura 16

En la organización los empleados normalmente ostentan poder por el cargo así lo manifestaron el 89% de los empleados, Expresiones como “ El jefe es el jefe”, donde manda capitán no manda marinero, son frecuentes en la cotidianidad de la organización.

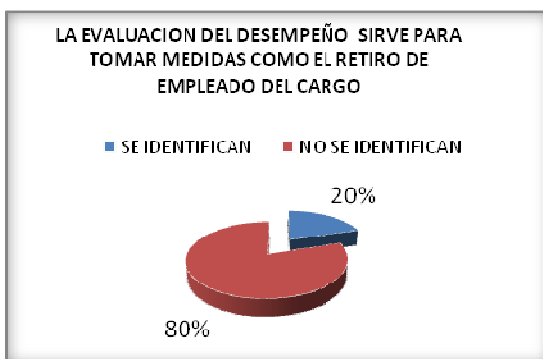


Figura 17

El 80% de los funcionarios consideran que la evaluación del desempeño debería servir para tomar medidas como el retiro; en la práctica no conocen casos de despido por mal desempeño, por el contrario el 20% de los empleados que consideran que esta ha

servido para retirar del servicio a los funcionarios públicos que no obtienen calificación satisfactoria. Aseguran que la evaluación pierde objetividad y finalidad pues se realiza más por requisito y protocolo, que por razones que busquen el mejoramiento y la eficacia en la organización.

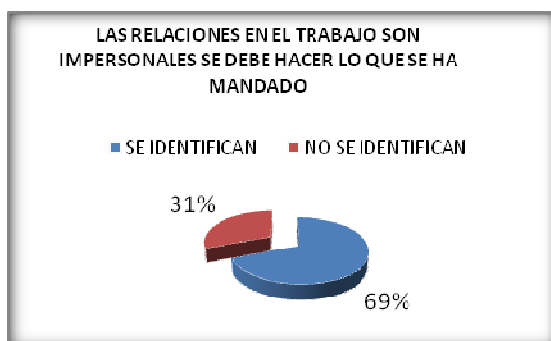


Figura 18

El 69 % de los funcionarios refieren que las relaciones en el trabajo son impersonales dado la ocupación de los directivos y de pocos espacios de socialización y participación los mismos. No obstante el 31% refieren que existe comunicación constante en el trabajo con sus jefes y o compañeros.

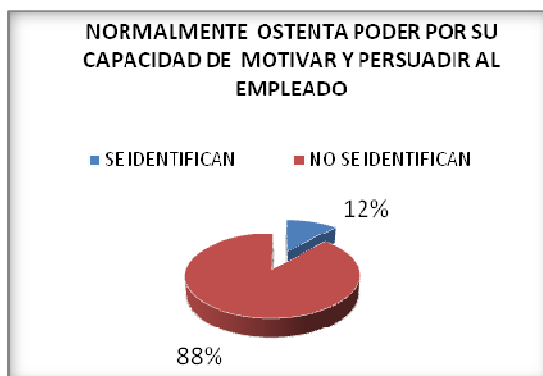


Figura 19

El 88% de los funcionarios públicos consideran que normalmente el poder lo otorga la jerarquía del cargo dentro de la organización por lo tanto la incidencia de la motivación y la persuasión como estrategia de poder no es frecuente en la práctica laboral, sin embargo el 12% restante refiere que no es, tan valioso el cargo que se ostente en la empresa si se tiene la capacidad de convencer a los otros.



Figura 20

La prioridad para tomar decisiones se enmarcan en las necesidades institucionales y las orientaciones de los directivos así lo expresaron el 85 % de los funcionarios, pues en el consejo de gobierno órgano solo de los directivos y asesores, socializan las diferentes temáticas y se llevan a las practica con el resto de los empleados . El 15 % consideran que las decisiones se toman como consecuencia del consenso y el disenso lo que permite mayor acercamiento entre los diverso miembros que pertenecen a la organización



Figura 21

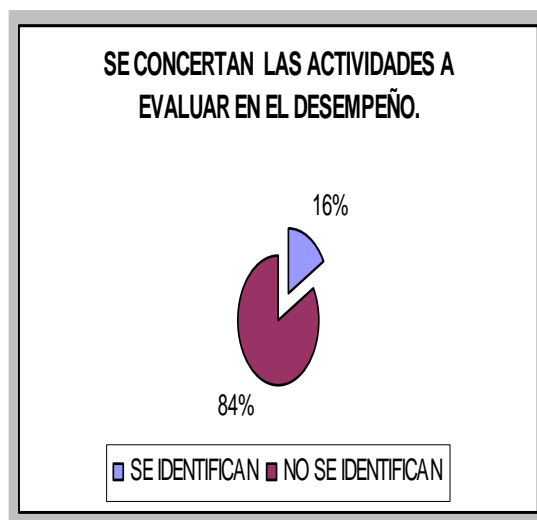


Figura 22

El 77% de los servidores públicos consideran que no se identifican con la oración de la figura 21 dado a que desconocen el programa de incentivos y estímulos de la organización. Además no han participado en la generación de estrategias para implementación del programa producto de los escasos medios de participación en la gestión pública.

En la figura 22 el 84% de los servidores se consideran identificados con la expresión toda vez que en la práctica el jefe inmediato negocia y establece los objetivos debidamente planteados por consenso con el servidor.

4.2 MATRIZ DE REGISTRO. ANALIS DE LAS PRÁCTICAS DESDE EL PODER.

Tipo de poder Practicas de GTH	Poder de Weber	Poder de Luhmann	Conclusión
SELECCIÓN	El 79% de los funcionarios NO se identificaron con este tipo de poder dado que su ingreso se dio antes de la aplicación de la norma.	El 90 % de los empleados se identifico, con este tipo de poder dado que la organización establece el proceso particular de selección del talento humano de acuerdo al tipo de vinculación y al nivel del empleo.	Aunque la mayoría servidores públicos reconocen que los empleos de carrera se han de proveer por concursos, destacaron que los actuales empleados ingresaron mediante otros mecanismos antes de la vigencia de ley. Sin embargo fue reiterativo que para pertenecer a la organización en cargos que no son de carrera, los directivos establecen las reglas de ingreso que por lo general se hace mediante participación política. Por lo anterior, y de acuerdo a las actuales condiciones de la alcaldía, el poder que media la práctica de selección del talento humano en lo público es el poder organizado de Luhmann.
	El 90% de lo servidores dicen no conocer las políticas, ni documentos de selección del talento humano propios de la organización.	El 75 % de los servidores se identificaron y consideraron que las personas con el fin de pertenecer a la organización se ajustan a las exigencias del directivo.	
CAPACITACIÓN	El 91% de los servidores se identificaron con este tipo de poder dado que la capacitación se da de acuerdo a las necesidades de la organización pública.	El 97 % de los servidores no se identificaron son este tipo de poder dado que la capacitación no se orienta como resultado del consenso de los empleados.	En la practica de capacitación para los servidores públicos, se evidenció una tendencia burocrática de poder, a razón de que el tema de capacitación obedece a decisiones de estructuras jerárquicas y a las necesidades de la organización tal y como lo plantean los modelos gerenciales de lo público y de las normas y decretos vigentes. Por lo anterior el poder que media la practica de capacitación en la alcaldía municipal de Chinchiná es el poder burocrático de Max Weber,
	El 86% se identifico con el poder de Weber dado que el tema de capacitación lo selecciona el nivel directivo de la organización.	El 59% de los servidores consideran que si es determinante para la toma de decisiones quien ha propuesto el tema de capacitación	

	El 80% de los servidores reiteran que lo más importante para la escogencia del tema de capacitación es la necesidad de la empresa, aún cuando los empleados expongan sus intereses.	El 86 % de los servidores consideran que no que es frecuentemente que los empleados varien la oferta de capacitación.	
ASCENSO Y ESTIMULO	El 94% de los servidores públicos no se identifican con este tipo de poder pues muy pocos han logrado ascender por desempeño : generalmente los estímulos como el ascenso se dan por afiliación política u otra clase de criterios.	El 58 % de los servidores se identifican con este tipo de poder porque alguna vez han sentido que se merecen un ascenso y se lo han dado a otro.	Para el desarrollo de prácticas como el ascenso y el otorgamiento de estímulos a los funcionarios se pudo notar una leve influencia del poder Lumaniana. El poder personal que ejerce el jefe, frente a la posibilidad de ascenso del servidor es común en lo público.
	El 93% de los servidores consideran que no es frecuente ocupar cargos de mayor jerarquía en especial si se trata de cargos de carrera administrativa.	El 77 % de los empleados no han participado en la implementación de estrategias para el reconocimiento de los estímulos de los empleados.	
REMUNERACIÓN	El 100% se identificó con este tipo de poder, el valor de los servicios prestados es innegociable, pues están descritos en el acuerdo 013 de 2008	El 100% considera que los servicios prestados no se pueden negociar después de ingresar a la organización.	El poder que se evidenció en la práctica de remuneración salarial obedece a un tipo de poder vertical de Weber, dado que las condiciones están descritas en la reglas y están no se pueden modificar.
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	El 89% de los empleados consideran que algunos ostenta poder por el cargo.	El 88% que Normalmente no ostenta poder por capacidad de motivar y persuadir al empleado.	La evaluación del desempeño es una práctica que demuestra una fuerte influencia de las estructuras burocráticas. El poder se ejerce por la jerarquía y generalmente se debe hacer lo que se ha mandado. Sin embargo encontramos que la

	El 80% de los servidores público no se identifican con este tipo de poder dado que la evaluación de desempeño no sirve para tomar medidas como el retiro del empleado del cargo, generalmente prefieren rotar el personal en otros puestos de trabajo.	El 84% de los servidores conciertan las actividades a evaluar en el desempeño.	
	El 69 % de los servidores se identifican con que las relaciones en el trabajo son impersonales se debe hacer lo que se ha mandado	El 85% no se identifican con este tipo de poder, dado que las relaciones de trabajo no son personales con todos los servidores públicos.	

4.3 FUENTES DOCUMENTALES:

En el proceso de triangulación de las diversas fuentes escritas como la normas y las leyes contempladas en el marco de los publico, se partió del análisis de la ley 909 de 2004, “sistema técnico de administración de personal” que permitió la identificación 5 practicas de gestión del talento humano en lo público, definidas como el ingreso, el ascenso, la capacitación, la evaluación del desempeño y el retiro de los empleados. Igualmente la misma ley define y clasifica los empleos de los funcionarios públicos objeto de estudio en empleos de carrera, provisionales o temporales, de periodo fijo, y de libre nombramiento y remoción, además de los diversos niveles jerárquicos de los empleos definidos en el decreto 2772 reglamentario de la lay 909 de 2004 en directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial.

El Decreto 1227 de 2005, reglamenta la ley 909 de 2004 y especifica detalladamente los procesos se ingreso, capacitación, evaluación de desempeño, y agrega un nuevo proceso denominado el sistema de estímulos para los servidores públicos.

La remuneración por los servicios prestados como practica de gestión del humano surge como acuerdo de consejo municipal (Acuerdo 013 de 2008 por el cual se

establecen las escalas de remuneración de los empleados públicos de la administración central municipal y las ESE hospital San Marcos de Chinchiná para el año 2009 y se dictan otras disposiciones) en el cual se dictan disposiciones en materia salarial de acuerdo a la ley 136 de 1986 y la ley 617 de 2002.

4.4 ENTREVISTA & PRACTICAS DE GTH.

El profesional en salud ocupacional, señor IVAN EUGENIO RAMIREZ CARDONA, jefe de oficina área de talento Humano de la alcaldía municipal de Chinchiná, funcionario público durante 10 años, en entrevista realizada en el mes de agosto de 2009, responde ante las preguntas

a. **¿cuáles son las prácticas de gestión de talento humano que se llevan a cabo en la administración municipal y en qué consisten?**

Respuesta:

La evaluación de desempeño, se realiza semestralmente a cada uno de los empleados de carrera, previa concertación de objetivos en las fechas estipuladas (01 de febrero a 30 de junio y a de agosto a 31 de enero); se realiza una evaluación parcial y otra definitiva. La evaluación de desempeño se hace de manera cuantitativa y cualitativamente y lo que se evalúa es la frecuencia de la función. Cada funcionario debe llevar una carpeta de evidencias de su trabajo que le permita demostrar y validar el ítem objeto de evaluación. El jefe inmediato es quien debe desarrollar el proceso de evaluación, cuando por algún motivo se presente que el jefe es un empleado de carrera se solicita un tercer evaluador y generalmente es un funcionario de libre nombramiento y remoción.

Bienestar, capacitación y clima organizacional: las practicas que se desarrollan este componente obedecen a la motivación desde el nivel directivo hacia los funcionarios y consiste en la realización de eventos sociales, apoyo a las actividades lúdicas y recreativas, mediante la dotación de implementos deportivos para la participación en torneos locales, inscripciones en clases de danzas entre otros además de la celebración de los cumpleaños. En cuanto a la capacitación se

orienta la práctica hacia el otorgamiento de permisos para estudio y viáticos para asistir a las capacitaciones de necesidad institucional. En lo referente al clima organizacional se ha desarrollado encuesta de clima laboral a través de la ESAP (escuela superior de administración pública).

Seguridad y salud ocupacional: la finalidad de la administración municipal en el puesto de trabajo es generar las condiciones básicas, o sea que los puestos estén provistos de herramientas de trabajo, espacios de trabajo, internet, medios de comunicación. Igualmente considero en este componente la participación definida como ciento por ciento incluyente pues se ha generado una estrategia de comunicación y participación denominada CONSEJO DE GOBIERNO la que facilita el dialogo periódico entre los directivos (Alcaldesa, secretarios de despacho, asesores y jefes de oficina).

La selección de personal y ascenso: los funcionarios públicos de carrera se seleccionan de acuerdo a la ley 909 de 2004, o sea por concurso de meritos, actualmente es la comisión Nacional de servicio Civil quien convoca. Por otro lado los ascensos que se han dado obedeciendo a la ley de carrera, se han provisto por vacantes que se pueden suplir con la promoción interna del talento humano. Para los puestos de libre nombramiento y contratos de prestación de servicios es facultad del alcalde municipal su escogencia.

b. ¿El área de talento humano cuenta con fuentes escritas y documentadas del proceso de gestión del talento humano?

Respuesta:

El área de gestión de talento humano de la alcaldía municipal de Chinchiná cuenta con los procesos documentados que establece las leyes y decretos, en especial lo que involucra a los empleados de carrera.

c. ¿La alcaldía municipal de Chinchiná tiene planes de capacitación para los empleados? ¿Que aspectos se tienen en cuenta en el diseño de los planes de capacitación para empleados?

Respuesta:

La alcaldía se apoya en lo que refiere la norma de capacitación nacional, y para ello se ayuda de la escuela superior de administración pública, por lo tanto, si tenemos planes de capacitación. Los aspectos que tenemos en cuenta en el diseño de planes de capacitación, obedecen a los requerimientos de la norma donde se establece que éstos deben ser de acuerdo a las necesidades de la organización, para mejorar la prestación del servicio. Sin embargo, otros aspectos de capacitación formal e informal no se encuentran registrados en dicho plan, pero se han venido desarrollando en especial con empleados de carrera. La vinculación del servidor nos permite determinar el apoyo en cuanto a capacitación que la administración municipal le brinda al mismo dado que no es lo mismo un empleado de carrera que uno de libre nombramiento y remoción. No obstante, en la práctica tenemos en cuenta estos criterios pero no se encuentran descritos formalmente en los planes de capacitación.

d. ¿Las prácticas de gestión del talento humano son aplicadas y se encuentran definidas de acuerdo al tipo vinculación del servidor público?

Respuesta:

Lo que se encuentra definido en la alcaldía, es lo que establece la ley, sin embargo algunas de las prácticas no se llevan a cabo, ni tampoco se implementa tal y como las plantea la norma, producto de condiciones internas de tiempo, disponibilidad de recursos y participación organizacional. Por ejemplo, en la práctica los empleados con vinculación diferente a la carrera administrativa solo gozan de beneficios como la capacitación, en especial aquellos tendientes a mejorar el conocimiento en el puesto de trabajo y generalmente obedecen a los puestos directivos de libre nombramiento y remoción.

e. ¿Aplica la alcaldía municipal de Chinchiná el plan de estímulos como lo plantea el decreto 1227 de 2005?

Respuesta:

La verdad es que conocemos la norma, pero no tenemos establecido un plan estructurado de estímulos que nos permita reconocer el trabajo de los empleados, sin embargo realizamos algunas prácticas incipientes como ascender a ciertos empleados de carrera a puestos de libre nombramiento y remoción, pero no hemos desarrollado un programa fortalecido que propenda por estimular a los diversos servidores públicos. Hasta la fecha no hemos otorgado menciones por mejor empleado con procesos y mecanismos como orienta la ley, ni tenemos programas de extensión para las familias del funcionario.

4.5 FUENTES DOCUMENTALES & ENTREVISTA.

	Ingreso	Ascenso	Capacitación	Evaluación del desempeño	Estímulos	Remuneración
Luces	Conocimiento de la existencia de las normas y leyes para la selección de talento humano de carrera.	Oportunidad de promoción interna a los empleados de carrera en cargos de mayor jerarquía.	La existencia de planes de capacitación a luz de las normas y las leyes. Apoyo de la ESAP en la formación de los servidores públicos	El desarrollo un proceso de evaluación concertado, mediado por un instrumento planificado y programado cronológicamente	El conocimiento o de la existencia de la ley que orienta y reglamenta la necesidad de un plan de estímulos.	Aplicación de la remuneración de acuerdo a las políticas de ingreso a la función pública.
Sombras	Falta de políticas y planificación de procesos de selección de gestión del talento humano para los empleos temporales y de libre nombramiento	La influencia de la afiliación política en decisiones de ascenso de los servidores públicos y no por condiciones técnicas.	Falta de participación y consenso de los empleados en el diseño de planes de capacitación	La pertinencia de la evaluación en la toma de decisiones	Ausencia de un programa de estímulos que se ejecute involucrando la participación De los servidores.	Los limitantes de ascenso para el mejoramiento del nivel salarial

4.6. CONCLUSIONES

4.6.1 REFERENTES A LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

El modelo burocrático que orienta la gestión pública en lo relacionado con las prácticas de gestión del Talento Humano, se evidencia en la Alcaldía del municipio de Chinchiná en algunos de los procesos de gestión humana.

Los subprocesos pertenecientes a la práctica de ingreso, como lo son la convocatoria, el reclutamiento, la aplicación de pruebas, la conformación de la lista de elegibles y el nombramiento en periodo de prueba, no han sido frecuentes en la organización dado que el 60 % de los servidores públicos son de carrera y su ingreso se dio antes de la aplicación de la ley 909 de 2004, mediante otros mecanismos de Ingreso; Solo unos cuantos fueron seleccionados a través de procesos de convocatorias y concursos.

El 40 % de los cargos restantes, se proveen de manera temporal y su sistema de selección no se encuentra descrito formalmente en la organización. Las prácticas que se desarrollan para este segmento de la organización se dan producto de la facultad que otorga la ley, al Alcalde para seleccionar su equipo de trabajo. Originando culturalmente un ingreso por afiliación política.

En cuanto a la capacitación la ley plantea las orientaciones que deben seguir los organismos del estado en la implementación de planes anuales de capacitación. Estos deberán orientarse al desarrollo de las competencias laborales necesarias para el desempeño de los empleados públicos. No obstante, el estado con el ánimo de garantizar su cumplimiento establece el seguimiento y el control a los planes de capacitación a través de organizaciones públicas.

La Alcaldía municipal de Chinchiná no es ajena a este proceso de gestión del talento humano, es quizás el proceso de mayor fortaleza; Sin embargo, el plan no contempla todas las actividades que se desarrollan en el año, ni discrimina el tipo de

capacitación, ni las personas que pueden acceder a la formación, ni el número de beneficiarios cuando se refieren a programas de educación formal. En pocas palabras el plan refleja la capacitación institucional en competencias laborales generales, pero no especifica otras tantas, que se encuentran instituidas en la organización, tales como educación formal e informal.

En cuanto al ascenso la ley plantea que los servidores públicos pueden ocupar cargos de mayor jerarquía en libre nombramiento y remoción, en periodo de prueba producto de concursos, o por promoción interna al presentarse una vacante. Las oportunidades de ascenso son pocas, las vacantes son escasas, dado que los puestos de carrera en un 95% están provistos en propiedad. En pocos casos, se ha presentado promoción de empleados de carrera a puestos de libre nombramiento y remoción, pero dicha práctica está sujeta a variables exógenas a la ley, como lo es la participación en partidos políticos. No existe en la organización un plan interno de ascenso, ni políticas formales que definan las condiciones del mejoramiento.

La evaluación del desempeño es otra de las prácticas de fortaleza en la organización, la función pública define los instrumentos a utilizar en la valoración servidor público, además de los periodos, los procedimientos y las competencias del evaluador. De esta forma se desarrolla en la Alcaldía de Chinchiná el proceso de evaluación del desempeño previa concertación de objetivos y consecución de evidencias que permitan posteriormente la elaboración de compromisos producto de los resultados de la evaluación. Sin embargo esta práctica no ha sido tomada como una herramienta que permita la toma de decisiones.

Por otro lado se encontró grandes falencias relacionadas con el plan de estímulos. El cumplimiento de esta práctica como lo describe la ley es incipiente, las pocas actividades que se han desarrollado tendientes a la participación social, no generan un proceso fuerte y organizado dentro la administración municipal.

En cuanto a la remuneración, el Concejo municipal de Chinchiná establece la escala salarial de acuerdo al nivel y el tipo de empleo, en concordancia con las leyes y decretos colombianos. No obstante, y pese a dura situación económica del país y

de la cual el municipio de Chinchiná no es ajeno, durante este año los servidores han recibido cumplidamente y de acuerdo a lo pactado, el salario como remuneración a los servicios prestados.

Igualmente se detectó una practica de bienestar y clima organizacional, que no está descrita puntualmente en la ley, pero de acuerdo a las actividades desarrolladas en la cotidianidad de la organización hacen parte de la gestión humana y fueron definidas en actividades como la celebración de cumpleaños, apoyo al deporte y encuesta de clima organizacional.

Por consiguiente, las prácticas de gestión del talento humano, que desarrolla la Alcaldía municipal de Chinchiná corresponden al ingreso, la capacitación, la evaluación del desempeño y la remuneración de los servidores públicos.

4.6.2 REFERENTE AL TIPO DE PODER QUE MEDIAN LAS PRÁCTICAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO.

Pudiera decirse, que por tener el sector público un sistema de gestión fundamentado en principios burocráticos, el tipo de poder que media toda actividad, estaría orientado por un poder Weberiano. Sin embargo, la complejidad del ser humano no está enmarcado en una definición absoluta de comportamiento, pues es imposible predecir que ante determinada situación las acciones de los servidores sea igualitaria para todos los involucrados, pese a existir reglas y procedimientos. Ahora bien, el modelo de gestión pública supone un poder legítimo basado en una dominación legal que se fundamenta en las regulaciones y reglamentaciones instituidas y en el derecho de ejercer el mando, dada la jerarquía de la autoridad. No obstante, se pudo constatar la influencia de diferentes tipos de poder, aun existiendo la relación formal de las leyes y los reglamentos.

Para el caso de la selección el tipo de poder que media esta práctica de gestión de talento Humano, es el poder de comunicación simbólicamente generalizado de Luhmann. Nótese que en ésta práctica, la ley plantea los diversos mecanismos y procedimientos para la selección de personal, pero dicho requerimiento es de

obligatoriedad para empleos de carrera, más no, para empleos temporales a razón de cierta flexibilidad en la norma. La mayor parte de los empleos de carrera están provistos en propiedad antes de la vigencia de la ley, situación que demuestra la poca aplicación de ésta práctica en el contexto diario de la organización.

La alcaldesa del municipio, tiene la facultad legal de escoger su gabinete, los empleos provisionales y temporales que se requieran, sin embargo para este tipo de empleos no se realiza ningún tipo de convocatoria pública, ni de pruebas que permitan la participación del cualquier ciudadano. La selección de talento humano para proveer los empleos temporales que generalmente son de libre nombramiento y remoción, se hace por criterios adscritos a la participación en partidos políticos que por razones técnicas y meritocráticas. Por lo tanto, las reglas para la pertenencia o no a la organización las define el gerente público, ofreciendo al candidato dos alternativas a elegir, "aceptar o no, el cargo". Al aceptar el cargo su permanencia obedece a la filosofía del partido que lo respalda y su actuar esta sujeto a los compromisos establecidos con el partido político. Este tipo de poder simbólico se denomina poder organizacional y media la selección del talento humano dado que es la práctica más frecuente y común en la organización.

Una de las características de la burocracia es la profesionalización de los participantes, la completa previsión del funcionamiento, jerarquía de la autoridad y la impersonalidad en las relaciones. Así, es como la capacitación para los servidores públicos es una práctica cuya influencia de poder es significamente burocrática. Los servidores aducen que el tema de capacitación es escogido por el nivel directivo, pocas veces se tiene en cuenta al servidor para tomar la decisión de capacitación, y se debe asistir a las actividades de formación por que se le ha mandado.

En el contexto diario de la organización se nota a demás, que en proceso de capacitación existen actividades instituidas que no están formalmente establecidas, pero que hacen parte del proceso. El apoyo económico para estudios de educación formal, la autorización de permisos laborales para ausentarse de la organización y mejorar los niveles de educación son algunas prácticas, que aunque poco frecuentes, empiezan a cambiar el sentido neto burocrático de la práctica para aperturar un proceso donde el servidor ha sido capaz de presentar su propia alternativa de selección frente a la

capacitación, disminuyendo el poder vertical, controlador y regulador de los intereses de la organización y generando esquemas de comunicación simbólica que permite la flexibilización de la norma donde el servidor escoge su propio tema de capacitación.

Para el desarrollo de prácticas, como el ascenso y el otorgamiento de estímulos a los funcionarios, se pudo notar una leve influencia del poder Lumaniano. Con respecto al ascenso es una práctica poco frecuente en la organización y las reglas para al mismo las define la participación en partidos políticos o criterio adscritos a la misma, modificando las estructuras burocráticas, en reglas del sistema organizacional y donde el servidor se vale de las condiciones, para alcanzar sus metas e intereses personales en pocas palabras la oportunidad para hacer carrera, generando así, un poder personal como consecuencia de las reglas que da el sistema.

En la práctica de estímulos encontramos una gran debilidad, pues no se cuenta con un plan o con políticas internas que permita el reconocimiento de los servidores públicos. Por el contrario, algunos servidores han sentido que se merecen un reconocimiento como el ascenso, y se lo han dado a otro.

La remuneración es una práctica estipulada desde de su concepción en el carácter formal de las normas y los reglamentos, descrita en el Acuerdo 013 de 2008, por el consejo municipal de Chinchiná a raíz de la categorización del municipio, del tipo y nivel del empleo. No se puede modificar, la remuneración del servidor público estando dentro del sistema, a no ser que haya sido promovido a un cargo de mayor jerarquía y por lo tanto sus ingresos salariales se ven afectado positivamente. Pese a la situación económica y al severo plan de ajuste fiscal al que fue sometido el municipio de Chinchiná, la retribución salarial ha sido normal y sin problema alguno.

La evaluación del desempeño es una práctica que demuestra una fuerte influencia de las estructuras burocrática, pues se desarrollan rigurosamente los protocolos y los procedimientos establecido para la evaluación. Esta práctica, se ha convertido en una actividad de requisito para la gestión pública, más que una herramienta que posibilita el mejoramiento y la toma de decisiones en la organización. El poder se ejerce por la jerarquía y generalmente se debe hacer lo que se ha mandado. Por otro, lado en ésta

práctica se nota una leve influencia del poder luhmaniano, dada la participación de los funcionarios en la concertación de los objetivos o actividades a evaluar en el desempeño. Para un mismo cargo, las actividades a evaluar pueden variar de acuerdo al poder que se ejerza en una doble dirección entre el jefe de oficina y el servidor, pues allí quedará plasmado el dominio de uno de sus miembros indistintamente del cargo que se ejerza.

4.6.3. GENERALES.

Las organizaciones del estado para administrar el talento humano se han orientado en modelos estructurales, normativos y racionales pues así lo han descrito en la norma rectora denominada ley 909 de 2004, que surgió con el fin de garantizar los diversos fines del estado, sin embargo, dicha forma de gestionar el talento humano en el sector público, se ha desvirtuado por otras variables exógenas al modelo mismo.

Pese a existir, un documento de obligatorio cumplimiento para administrar el personal en Colombia, algunas organizaciones de carácter público, no demuestran adelanto alguno en el desarrollo organizacional y por tanto continúan rezagados tanto en los procesos administrativos como en procesos de gestión del talento Humano.

Frecuentemente en las organizaciones del sector público y de la cual la alcaldía municipal de Chinchiná no es ajena, prácticas como la evaluación de desempeño no son realizadas con pertinencia, los sistemas de incentivos y promoción no se conocen por los empleados, ni aspiran al ascenso dentro de la misma producto de los compromisos políticos y contractuales. En pocas palabras, con una mirada corta y muy superficial, se ha notado, cómo algunos funcionarios públicos, tienen comportamientos inapropiados no sólo por las condiciones laborales, sino también por su propio actuar frente a la organización.

Por lo anterior, las prácticas de gestión del talento humano de la Alcaldía municipal de Chinchiná están orientadas a dar repuesta al modelo burocrático, pero no han desarrollado prácticas orientadas a ratificar las creencias, rasgos y energías que

conducen a la organización, máxime cuando se notan dificultades para la aplicación del modelo mismo.

4.7. RECOMENDACIONES

En la consolidación del proceso de gestión del talento Humano en el sector público (Alcaldía de Chinchiná), se hace necesario revisar las prácticas implementadas a la luz de las normas y las reglas. Dicha revisión requiere de un análisis, no sólo, en lo que describe, sino también en lo que efectivamente se hace, en lo que falta por hacer y lo más importante en las prácticas orientadas a plasmar el sentir de los miembros de la organización. La organización pública la hacen los servidores, no los manuales, ni los procedimientos, ni las rutinas de trabajo. Las organizaciones las hacen las personas que se encuentran dotadas habilidades, destrezas y conocimientos, pero sobre todo personas dotadas de significado de acuerdo a su sentir.

De tal forma que el proceso de gestión del talento humano, ha de estructurarse de acuerdo a la particularidad de los servidores, de las vivencias y de bienestar general de la organización y sus miembros. Podrá apoyarse de las normas y los reglamentos establecidos por el poder legislativo, pero indispensablemente se necesita consolidar una cultura propia de gestión humana de acuerdo al contexto, que facilite y represente la cotidianidad organizacional.

En cuantos a los procesos específicos de la selección, es importante determinar las políticas y los lineamientos que orientan el ingreso del talento humano, indistintamente del tipo de vinculación del empleo. Las reglas que determinan la pertenencia o no al sistema se deben describir y formalizar, aún teniendo en cuenta la variabilidad de las mismas.

La capacitación es un tema que debería ser consensuado y socializado con los miembros de la organización donde se les permite mayor participación y se sientan parte de las decisiones, en aras de apropiar las necesidades y generar sentido al proceso de gestión humana. La estrategia para ejercer poder en este tipo de práctica, se puede lograr mediante diversas oportunidades de escogencia ante un tema, y se fortalece de acuerdo a una concepción amplia y suficiente de libertad frente a la decisión. El reto entonces, de la organización es pensarla estratégicamente desde los servidores, ofreciendo un plan de capacitación que de respuesta a las necesidades de

ambas partes y por ende se ejerza poder con convencimiento, en especial en una práctica que invierte tiempo y recursos económicos en el servidor, buscando mayores niveles de desempeño al servicio del estado. .

Es necesaria, la implementación de un plan de estímulos, que permita el reconocimiento de los empleados, que propenda por el bienestar del funcionario y sus familias, y motive el desempeño de los mismos.

Por todo lo anterior, se requiere diseñar un sistema propio de gestión humana, basado en la realidad de la organización, que refleje las acciones de sus miembros y permita dar respuestas no solo a las exigencias de la gestión pública sino también a las necesidades de sus miembros y de los fines de la organización.

.

BIBLIOGRAFIA

- **Acuerdo 013 de 2008**, “Remuneración Salarial”, **Concejo**, municipal de Chinchiná.
- **Álvarez, C**, Augusto, **González, G**, Carlos. (2004). Revista De Administración y Desarrollo, No 42. ¿Por que no funciona la carrera administrativa?, La carrera administrativa y la modernización estatal. ESAP facultad de Investigaciones.
- **Ardila, B** (1975). Colombia: Administración Pública. Sociedad Colombiana de Planificación, Sociedad Colombiana de Ingenieros Industriales y Administrativos. Bogota. Tercer Mundo.
- **Barrera, C**, Antonio. Sentencia C-631 “naturaleza de la función publica, Corte Constitucional.(1990). República de Colombia.
- **Barrios, Ch.** y **Vives, M.** (1994): “Elementos metodológicos en un proceso de desarrollo profesional cooperativo: Problemas de ‘credibilidad’”. Revista Universitas Tarraconensis . Universitat Rovira y Virgili. Tarragona.
- **Berg, P.** (1999). The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry. Industrial Relations (Canadian), 54 (1), 111-135.
- **Betancur, J.** (1986). La carrera administrativa. ESAP. Bogotá.
- **Borda, E.** (2005). Primer congreso sobre flexibilidad laboral y merito en el sector publico, DAFP, ESAP. Bogotá.
- **Bonilla, E.** (1997). Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales. Bogotá
- **Calderón, G.** (2004). Gerencia del Talento humano en el sector publico; análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia, cuadernos de administración, Bogotá- Colombia.
- **Calderón, G.** (2001), Dirección de los recursos Humanos: Una visión panorámica, Maizales, Universidad Nacional de Colombia.
- **Cárdenas, J. H.** (2005), La Gestión del Recurso Humano en la Administración Nacional y Territorial.
- **Constitución Política**, Republica de Colombia (1991)
- **Copleston, F.** 1988. Historia de la Filosofía. Vol. IV. Ed. Ariel. México.

- **Coock y Reichardt.** (1986) Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Ed. Morata. Madrid.
- **Decreto 1227 de 2005,**
- **Delery, J. E. y Doty, D. H.** (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- **Denzin, N. K., Lincoln, Y. S.** (1994): "Introduction: Entering the Field of Qualitative Research" y "The Fifth Moment.
- **Del Rincón, D.** (1995): Técnicas de investigación en Ciencias Sociales. Ed. Dykinson. Madrid.
- Diccionario de la Lengua Española. Vigésima segunda edición
- **Fernández, P. S.** (2002) Investigación Cuantitativa y Cualitativa. Coruña (España) Cad atención primaria; 9: 76-78.
- **Ferreres, V.** (1997): El desarrollo profesional del docente: Evaluación de los planes Provinciales de Formación. Oikos-Tau,S.L. Barcelona.
- **Foucault, M.** (1989) . El poder: Cuatro Conferencias. UAM- Azcapotzalco. México
- **Fitz-Enz, J.** (1990). El valor añadido por la dirección de RH: una nueva estrategia para los 90. Bilbao: Deusto.
- **Guba, E. G.** (1981): "Criterios de credibilidad en la investigación cualitativa". En Gimeno. J. y Pérez, A. La enseñanza: su teoría y su práctica. Madrid: Akal. 148-165
- **Gubman, E.** (2000). El talento como solución: como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios. Bogotá: McGraw Hill.
- **Jurado, J.** (2007). La gerencia del talento humano en el mundo del trabajo. Universidad de Manizales. Colombia.
- **Jurado, J.** (2003). La organización: hecho social y compromiso productivo. En: revista Lúmina No 4. Universidad de Manizales, facultad de contaduría pública.
- **Ley 617 de 2000,** "Ley de Ajuste Fiscal". Congreso de Colombia
- **Ley 909 de 2004,** "Sistema Técnico de Administración de Personal", Congreso de Colombia.
- **López, C J.** (2008). Derecho Laboral Individual. Medellín, Colombia. L,Vieco e hijas LTDA.

- **Luhmann**, N. (1995), *EL poder*. Barcelona: Anrhropos, universidad Iberoamericana.
- **Mark**, S. y **Akhtar**, S. (2003) "Human Resource Management practices strategic orientations and company performance .A correlation study of publicly listed companies. In: *Journal of american Academy of Business*. Vol. 2No 2 March.
- **Múnera**, Leopoldo 2001 "La tragedia de lo público" en *TRANS*, revista de la Sede Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, N° 1, diciembre, Bogotá.
- **Pereira** B.M, **Pereira** de Homes, y **Díaz**, M.G. (2006) Influencia del modelo burocrático cautelar en el proceso de captación del personal académico. Vol 12 No 1, Universidad de Zulia. *Gaceta Laboral*.
- **Peralta**, M.C (2004) Lo público y lo privado en los procesos de selección de personal. *Revista ACTA Colombina*. Universidad de La Sabana. Bogota.
- **Pérez**, E. J. (1997) *Derecho Constitucional Colombiano*. Temis S.A. 5ª Edición .
- **Pfeffer**, J. (1987). *Organizaciones y teoría de las organizaciones*. Buenos Aires: El Ateneo.
- **Pfeffer**, J. (1996). *Ventaja competitiva a través de la gente: cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*. México: CECOSA.
- **Puentes**, G. (2004) *La carrera Administrativa ¿Anhelo o realidad?. Desafíos Bogotá Colombia*.
- **Rodríguez**, G.; **Gil**, J. y **García**, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Archidona: Aljibe.
- **Sheppeck**, M.A and **Mititello** J. (2000) "Strategic HR configurations and organizacional performance". In: *Human resource Management*. VOI.39 No 15-16
- **Ulrich**, D. (1997). *Recursos humanos Champion: cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Granica.
- **Taylor**, S. & **Bogdan**, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós
- **Tejada**, (1994). *Tejada, J. (1997): El proceso de investigación científica*. Fundación La Caixa. Barcelona
- **Walker**, R. (1989). *Métodos de investigación para el profesorado* . Madrid: Morata.
- **Weber**, M. (1978) . *Economy and Society: an outline of interpretative sociology*. Berkeley, California University Press.

- **Weber, M.** 1985. ¿Qué es la Burocracia? Editorial Leviatán.
- **Wittrock, M.** (1989) La investigación de la enseñanza: enfoques, teorías y métodos. Barcelona.
- **Varela, R.,** 1984. Expansión de sistemas y relaciones de poder. Antropología, política del estado de Morelos. Ed. UAM-I. México.
- **Varela, J. y Álvarez-U, F.** 1991. Espacios de poder. Col. Genealogía del Poder. Ed. Endymon. Madrid.
- **Vladimiro, naranjo.** Teoría constitucional e instituciones políticas. Temis S.A. 8ª Edición .2000.
- **Zolo, D.** (1986). “El Caso Luhmann: Complejidad, poder, democracia” en: M. CUPOLO (Compilador) Sistemas políticos: Términos conceptuales.

ANEXOS

Anexo 1. PRUEBA PILOTO Y JUICIO DE EXPERTO

Maestría en Gerencia de Talento Humano v cohorte
Investigación: El poder y las prácticas de Gestión del Talento Humano en lo público. Caso Alcaldía de Chinchiná.



Objetivo General:

- ❖ Determinar los tipos de poder que median las prácticas de gerencia del talento humano en el sector público.

Marque con una X en el numeral la descripción con la que mas se identifica usted en la organización producto de su sentir personal y explique por qué?

VINCULACIÓN	NIVEL
Carrera	Directivo
Libre nombramiento y remoción	Asesor
Periodo fijo	Profesional
Provisional o temporal	Técnico
	Asistencial

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> La administración municipal provee los cargos públicos mediante concursos que garantizan el mérito de los aspirantes. La organización cuenta con políticas definidas, documentadas y las pone en práctica en el proceso de selección del talento humano. La organización establece el proceso particular de selección del talento humano de acuerdo al tipo de vinculación y al nivel del empleo. Con el fin de pertenecer a la organización el talento humano se ajusta fácilmente a las reglas y requerimientos de vinculación La Capacitación se prevee anticipadamente y se realiza de acuerdo a las necesidades de la organización. La decisión de capacitación es impersonal dado que ya se seleccionó el tema desde el nivel directivo de la organización. Por más que los empleados expongan sus intereses de capacitación, lo importante es la necesidad de la empresa Se plantean opciones de capacitación para los empleados y las decisiones que se toman son el resultado de consenso de la participación de los mismos. En la toma de decisiones es determinante el rango jerárquico que ocupa dentro de la administración Municipal la persona que propuso el tema de capacitación. Frecuentemente los empleados ante una oferta de capacitación varían las alternativas de selección generando nuevas oportunidades y la decisión se toma de acuerdo a los nuevos planteamientos. | <ol style="list-style-type: none"> Las reglas y requisitos para el ascenso se dan producto de la evaluación del desempeño o de resultados de concursos meritocráticos. Es frecuente en la organización que los empleados de carrera ocupen cargos de mayor jerarquía producto de su buen desempeño Ha sentido alguna vez que se merece un ascenso en el puesto de trabajo y se lo han dado a otro. El valor de los servicios prestados es innegociable, están descritos a través del carácter formal de los reglas. Después de ingresar a la organización es factible negociar la forma de pago por los servicios prestados Normalmente se ostenta poder por el cargo. La evaluación de desempeño sirve para tomar medidas como el retiro del empleado del cargo. Las relaciones en el trabajo son impersonales, se debe hacer lo que se ha mandado Normalmente ostenta poder por capacidad de motivar y persuadir al empleado. Las relaciones de trabajo son personales la participación, el disenso y el consenso son la prioridad para tomar decisiones Se desarrollan estrategias para el otorgamiento de estímulos y usted participa en ello. Se concertan las actividades a evaluar en el desempeño entre el jefe y el servidor |
|--|---|

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo 2. ACUERDO DE REMUNERACION SALARIAL

ACUERDO No. 013

2008

“POR EL CUAL SE ESTABLECEN LAS ESCALAS DE REMUNERACION DE LOS EMPLEADOS PUBLICOS DE LA ADMINISTRACION CENTRAL MUNICIPAL Y DE LA ESE HOSPITAL SAN MARCOS DE CHINCHINA PARA EL AÑO 2009 Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES”

EL HONORABLE CONCEJO MUNICIPAL DE CHINCHINA – CALDAS, en ejercicio de sus atribuciones Constitucionales, legales y reglamentarias, en especial las consagradas en el artículo 313 numerales 4 y 6 de la Constitución Política, Decretos número 731 –732, del 06 de Marzo de 2009, y,

C O N S I D E R A N D O:

Que la Alcaldía de Chinchiná, en espera de las determinaciones que el Gobierno Nacional tomara en tal sentido, no ha efectuado incremento salarial para los empleados públicos de la Alcaldía Municipal a partir del 1º de enero de 2008.

Que el Decreto 666 del 04 de Marzo de 2008, **“POR EL CUAL SE FIJAN LOS LIMITES MÁXIMOS SALARIALES DE LOS GOBERNADORES Y ALCALDES Y SE DICTAN DISPOSICIONES EN MATERIA PRESTACIONAL”**, expedido por el Gobierno Nacional, en su artículo 3º establece: A partir del 1º de enero de 2008 y atendiendo la categorización establecida en la ley 617 de 2000, el límite máximo salarial mensual que deberán tener en cuenta los Concejos Municipales y Distritales para establecer el salario mensual del respectivo Alcalde, será:

CATEGORÍA MUNICIPIO	LIMITE MÁXIMO SALARIAL MENSUAL
Especial	9.677.742.00
Primera	8.200.067.00
Segunda	5.927.188.00
Tercera	4.754.549.00
Cuarta	3.977.378.00
Quinta	3.203.321.00
Sexta	2.420.228.00

Que el Decreto 667 del 04 de Marzo de 2008, expedido por el Gobierno Nacional, a través del **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA**, establece el límite máximo salarial de los empleados públicos de las entidades territoriales, en su artículo 1º establece: “El límite máximo de la asignación básica mensual de los empleados públicos de las entidades territoriales para el año 2008, queda determinado así:

NIVEL JERARQUICO SISTEMA GENERAL	LIMITE MÁXIMO ASIGNACIÓN BASICA MENSUAL
Directivo	8.205.178.00
Asesor	6.558.657.00
Profesional	4.581.747.00
Técnico	1.698.481.00
Asistencial	1.681.627.00

Parágrafo: Los Niveles Administrativo y Operativo del Sistema de Nomenclatura y Clasificación de Empleos de las entidades territoriales contemplados en el Decreto-Ley 1569 de 1998, serán equivalentes al Nivel Asistencial de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional.

Que el artículo 2º del Decreto 667 de Marzo 04 de 2008, establece: “Ningún empleado público de las entidades territoriales, podrá percibir una asignación básica Mensual, superior a los límites máximos establecidos en el Artículo Primero del presente Decreto.

En todo caso, ningún empleado público de las entidades territoriales podrá devengar una remuneración total mensual superior a la que corresponde por todo concepto al Gobernador o Alcalde respectivo”.

Que la Alcaldía de Chinchina, en aras a la racionalización del gasto público, toma como punto de referencia las directrices que el Gobierno Nacional establezca para fijar la remuneración de los empleados públicos del nivel nacional.

Que el incremento salarial para el año 2008 sea de 6.41% según el Decreto 4965 del 27 de Diciembre de 2007, emitido por el Ministerio de la Protección Social “Por el cual se fija el salario mínimo legal”.

Con base en lo anteriormente expuesto.

ACUERDA:

ARTICULO PRIMERO: A partir del 1º de enero de 2008, la remuneración mensual que por concepto de asignación básica, venían percibiendo a 31 de diciembre de 2007 los empleados públicos de la Alcaldía de Chinchiná y la ESE Hospital San Marcos de Chinchiná, será incrementada de conformidad con los porcentajes de la siguiente tabla:

Tabla de Incrementos Salariales para empleados públicos del Municipio de Chinchiná (2008)				
Rangos Salariales				Incremento Salarial (en Porcentaje)
en Salarios Mínimos		en Pesos		
Desde	Hasta	Desde	Hasta	
1 SMMLV	2 SMMLV	\$ 433.700,00	\$ 867.400,00	6,41%
2 SMMLV + \$1	3,5 SMMLV	\$ 867.401,00	\$ 1.517.950,00	6,00%
3,5 SMMLV + \$1	en Adelante	\$ 1.517.951,00	en Adelante	5,00%

Tabla de Equivalencias e Incrementos Salariales para empleados públicos del Hospital San Marcos (2008)				
Descripción del cargo, equivalencia e incremento salarial				
Cargo de la E.S.E. Hospital San Marcos	Descripción de la Equivalencia (cargo y porcentaje salarial equivalente)		Salario Equivalente	Incremento Salarial
	Nombre del cargo	% Salarial equivalente	Año (2007)	(en Porcentaje)
Subgerente Administrativo	Secretario de Despacho	100%	\$ 1.850.547,00	5,00%
Subgerente Científico	Secretario de Despacho	100%	\$ 1.850.547,00	5,00%
Asesor de Control Interno	Secretario de Despacho	80%	\$ 1.480.437,60	5,00%

Si al aplicar el porcentaje de que trata el presente artículo resultaren centavos, se ajustarán al peso siguiente.

ARTICULO SEGUNDO: Atendiendo la categorización del Municipio de Chinchiná para el año 2007 y teniendo en cuenta los límites máximos salariales de los Alcaldes, establecida en el Decreto 666 del 04 de Marzo de 2008, a partir del 1º de enero de 2008, el salario mensual del Alcalde de Chinchiná será \$2.420.228..oo.

ARTICULO TERCERO: Ninguna autoridad según el Decreto 666 de 2008, podrá establecer o modificar el régimen salarial estatuido en el presente Acuerdo. Cualquier disposición en contrario carecerá de todo efecto y no creará derechos adquiridos.

ARTICULO CUARTO: Envíese a la Alcaldía del Municipio para su sanción y publicación.

ARTICULO QUINTO: Envíese a la Gobernación del Departamento para su estudio y revisión.

ARTICULO SEXTO: El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su publicación, deroga las disposiciones que le sean contrarias y surte efectos fiscales a partir del 1º de enero de 2008.

PUBLIQUESE Y CUMPLASE

Dado en la Secretaría del H. Concejo Municipal de Chinchiná Caldas, el once (11) de Junio de 2008.

OSCAR GALLEGO CASTRILLON
Presidente Concejo Municipal

CRISTHIAN CAMILO LOPEZ R.
Segundo Vicepresidente

CARLINA MARTINEZ PEREZ
Secretaria Concejo Municipal.

Anexo3: FRAGMENTO LEY 909 DE 2004.

**....TITULO IV
DEL INGRESO Y EL ASCENSO AL EMPLEO PUBLICO**

Artículo 23. **Clases de nombramientos.** Los nombramientos serán ordinarios, en período de prueba o en ascenso, sin perjuicio de lo que dispongan las normas sobre las carreras especiales. Los empleos de libre nombramiento y remoción serán provistos por nombramiento ordinario, previo el cumplimiento de los requisitos exigidos para el desempeño del empleo y el procedimiento establecido en esta ley.

Los empleos de carrera administrativa se proveerán en período de prueba o en ascenso con las personas que hayan sido seleccionadas mediante el sistema de mérito, según lo establecido en el Título V de esta ley.

Artículo 24. **Encargo.** Mientras se surte el proceso de selección para proveer empleos de carrera administrativa, y una vez convocado el respectivo concurso, los empleados de carrera tendrán derecho a ser encargados de tales empleos si acreditan los requisitos para su ejercicio, poseen las aptitudes y habilidades para su desempeño, no han sido sancionados disciplinariamente en el último año y su última evaluación del desempeño sea sobresaliente. El término de esta situación no podrá ser superior a seis (6) meses.

El encargo deberá recaer en un empleado que se encuentre desempeñando el empleo inmediatamente inferior que exista en la planta de personal de la entidad, siempre y cuando reúna las condiciones y requisitos previstos en la norma. De no acreditarlos, se deberá encargar al empleado que acreditándolos desempeñe el cargo inmediatamente inferior y así sucesivamente. Los empleos de libre nombramiento y remoción en caso de vacancia temporal o definitiva podrán ser provistos a través del encargo de empleados de carrera o de libre nombramiento y remoción, que cumplan los requisitos y el perfil para su desempeño. En caso de vacancia definitiva el encargo será hasta por el término de tres (3) meses, vencidos los cuales el empleo deberá ser provisto en forma definitiva.

Artículo 25. **Provisión de los empleos por vacancia temporal.** Los empleos de carrera cuyos titulares se encuentren en situaciones administrativas que impliquen separación temporal de los mismos serán provistos en forma provisional solo por el tiempo que duren aquellas situaciones, cuando no fuere posible proveerlos mediante encargo con servidores públicos de carrera.

Artículo 26. **Comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período.** Los empleados de carrera con evaluación del desempeño sobresaliente, tendrán derecho a que se les otorgue comisión hasta por el término de tres (3) años, en períodos continuos o discontinuos, pudiendo ser prorrogado por un término igual, para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o por el término correspondiente cuando se trate de empleos de período, para los cuales hubieren sido nombrados o elegidos en la misma entidad a la cual se encuentran vinculados o en otra. En todo caso, la comisión o la suma de ellas no podrá ser superior a seis (6) años, so pena de ser desvinculado del cargo de carrera administrativa en forma automática.

Finalizado el término por el cual se otorgó la comisión, el de su prórroga o cuando el empleado renuncie al cargo de libre nombramiento y remoción o sea retirado del mismo antes del vencimiento del término de la comisión, deberá asumir el empleo respecto del cual ostenta derechos de carrera. De no cumplirse lo anterior, la entidad declarará la

vacancia de este y lo proveerá en forma definitiva. De estas novedades se informará a la Comisión Nacional del Servicio Civil. En estos mismos términos podrá otorgarse comisión para desempeñar empleos de libre nombramiento y remoción o de período a los empleados de carrera que obtengan evaluación del desempeño satisfactoria.

TITULO V
EL INGRESO Y EL ASCENSO A LOS EMPLEOS DE CARRERA
CAPITULO I
Procesos de selección o concursos

Artículo 27. **Carrera Administrativa.** La carrera administrativa es un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer; estabilidad e igualdad de oportunidades para el acceso y el ascenso al servicio público. Para alcanzar este objetivo, el ingreso y la permanencia en los empleos de carrera administrativa se hará exclusivamente con base en el mérito, mediante procesos de selección en los que se garantice la transparencia y la objetividad, sin discriminación alguna.

Artículo 28. **Principios que orientan el ingreso y el ascenso a los empleos públicos de carrera administrativa.** La ejecución de los procesos de selección para el ingreso y ascenso a los empleos públicos de carrera administrativa, se desarrollará de acuerdo con los siguientes principios:

- a) Mérito. Principio según el cual el ingreso a los cargos de carrera administrativa, el ascenso y la permanencia en los mismos estarán determinados por la demostración permanente de las calidades académicas, la experiencia y las competencias requeridas para el desempeño de los empleos;
- b) Libre concurrencia e igualdad en el ingreso. Todos los ciudadanos que acrediten los requisitos determinados en las convocatorias podrán participar en los concursos sin discriminación de ninguna índole;
- c) Publicidad. Se entiende por esta la difusión efectiva de las convocatorias en condiciones que permitan ser conocidas por la totalidad de los candidatos potenciales;
- d) Transparencia en la gestión de los procesos de selección y en el escogimiento de los jurados y órganos técnicos encargados de la selección;
- e) Especialización de los órganos técnicos encargados de ejecutar los procesos de selección;
- f) Garantía de imparcialidad de los órganos encargados de gestionar y llevar a cabo los procedimientos de selección y, en especial, de cada uno de los miembros responsables de ejecutarlos;
- g) Confiabilidad y validez de los instrumentos utilizados para verificar la capacidad y competencias de los aspirantes a acceder a los empleos públicos de carrera;
- h) Eficacia en los procesos de selección para garantizar la adecuación de los candidatos seleccionados al perfil del empleo;
- i) Eficiencia en los procesos de selección, sin perjuicio del respeto de todas y cada una de las garantías que han de rodear al proceso de selección.

Artículo 29. **Concursos.** Los concursos para el ingreso y el ascenso a los empleos públicos de carrera administrativa serán abiertos para todas las personas que acrediten los requisitos exigidos para su desempeño.

Artículo 30. Competencia para adelantar los concursos. Los concursos o procesos de selección serán adelantados por la Comisión Nacional del Servicio Civil, a través de contratos o convenios interadministrativos, suscritos con universidades públicas o privadas o instituciones de educación superior acreditadas por ella para tal fin. Los costos que genere la realización de los concursos serán con cargo a los presupuestos de las entidades que requieran la provisión de cargos.

Los convenios o contratos se suscribirán preferencialmente, con las entidades acreditadas que tengan jurisdicción en el departamento o municipio en el cual esté ubicada la entidad para la cual se realiza el concurso.

La Comisión acreditará como entidades idóneas para adelantar los concursos a las universidades públicas y privadas y a las instituciones de educación superior que lo soliciten y demuestren su competencia técnica en procesos de selección, experiencia en el área de selección de personal, así como capacidad logística para el desarrollo de concursos. El procedimiento de acreditación será definido por la Comisión Nacional del Servicio Civil. Las entidades que utilicen las listas de elegibles resultado de los concursos adelantados por la Comisión Nacional del Servicio Civil deberán sufragar los costos determinados por la citada Comisión.

Artículo 31. **Etapas del proceso de selección o concurso.** El proceso de selección comprende:

1. **Convocatoria.** La convocatoria, que deberá ser suscrita por la Comisión Nacional del Servicio Civil, el Jefe de la entidad u organismo, es norma reguladora de todo concurso y obliga tanto a la administración, como a las entidades contratadas para la realización del concurso y a los participantes.

2. **Reclutamiento.** Esta etapa tiene como objetivo atraer e inscribir el mayor número de aspirantes que reúnan los requisitos para el desempeño de los empleos objeto del concurso.

3. **Pruebas.** Las pruebas o instrumentos de selección tienen como finalidad apreciar la capacidad, idoneidad y adecuación de los aspirantes a los diferentes empleos que se convoquen, así como establecer una clasificación de los candidatos respecto a las calidades requeridas para desempeñar con efectividad las funciones de un empleo o cuadro funcional de empleos.

La valoración de estos factores se efectuará a través de medios técnicos, los cuales deben responder a criterios de objetividad e imparcialidad.

Las pruebas aplicadas o a utilizarse en los procesos de selección tienen carácter reservado, solo serán de conocimiento de las personas que indique la Comisión Nacional del Servicio Civil en desarrollo de los procesos de reclamación.

4. **Listas de elegibles.** Con los resultados de las pruebas la Comisión Nacional del Servicio Civil o la entidad contratada, por delegación de aquella, elaborará en estricto orden de mérito la lista de elegibles que tendrá una vigencia de dos (2) años. Con esta y en estricto orden de mérito se cubrirán las vacantes para las cuales se efectuó el concurso. En los concursos que se realicen para el Ministerio de Defensa Nacional, en las Fuerzas Militares y en la Policía Nacional, con excepción de sus entidades descentralizadas, antes de la conformación de las listas de elegibles se efectuará a cada concursante un estudio de seguridad de carácter reservado, el cual, de resultar desfavorable, será causal para no incluirlo en la respectiva lista de elegibles. Cuando se trate de utilizar listas de elegibles de otras entidades, al nombramiento deberá preceder el estudio de seguridad. En el evento de ser este desfavorable no podrá efectuarse el nombramiento.

5. Período de prueba. La persona no inscrita en carrera administrativa que haya sido seleccionada por concurso será nombrada en período de prueba, por el término de seis (6) meses, al final de los cuales le será evaluado el desempeño, de acuerdo con lo previsto en el reglamento.

Aprobado dicho período al obtener evaluación satisfactoria el empleado adquiere los derechos de la carrera, los que deberán ser declarados mediante la inscripción en el Registro Público de la Carrera Administrativa. De no obtener calificación satisfactoria del período de prueba, el nombramiento del empleado será declarado insubsistente.

El empleado inscrito en el Registro Público de Carrera Administrativa que supere un concurso será nombrado en período de prueba, al final del cual se le actualizará su inscripción en el Registro Público, si obtiene calificación satisfactoria en la evaluación del desempeño laboral. En caso contrario, regresará al empleo que venía desempeñando antes del concurso y conserva su inscripción en la carrera administrativa. Mientras se produce la calificación del período de prueba, el cargo del cual era titular el empleado ascendido podrá ser provisto por encargo o mediante nombramiento provisional.

Parágrafo. En el reglamento se establecerán los parámetros generales para la determinación y aplicación de los instrumentos de selección a utilizarse en los concursos.

Artículo 32. Reclamaciones. Las reclamaciones que presenten los interesados y las demás actuaciones administrativas de la Comisión Nacional del Servicio Civil, de las Unidades y de las Comisiones de Personal y de las autoridades que deban acatar las disposiciones de estos organismos se sujetarán al procedimiento especial que legalmente se adopte.

Artículo 33. Mecanismos de publicidad. La publicidad de las convocatorias será efectuada por cada entidad a través de los medios que garanticen su conocimiento y permitan la libre concurrencia, de acuerdo con lo establecido en el reglamento.

La página web de cada entidad pública, del Departamento Administrativo de la Función Pública y de las entidades contratadas para la realización de los concursos, complementadas con el correo electrónico y la firma digital, será el medio preferente de publicación de todos los actos, decisiones y actuaciones relacionadas con los concursos, de recepción de inscripciones, recursos, reclamaciones y consultas.

La Comisión Nacional del Servicio Civil publicará en su página Web la información referente a las convocatorias, lista de elegibles y Registro Público de Carrera.

TITULO VI DE LA CAPACITACION Y DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO CAPITULO I La capacitación de los empleados públicos

Artículo 36. Objetivos de la capacitación.

1. La capacitación y formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios.

2. Dentro de la política que establezca el Departamento Administrativo de la Función Pública, las unidades de personal formularán los planes y programas de capacitación para

lograr esos objetivos, en concordancia con las normas establecidas y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño.

3. Los programas de capacitación y formación de las entidades públicas territoriales podrán ser diseñados, homologados y evaluados por la ESAP, de acuerdo con la solicitud que formule la respectiva institución. Si no existiera la posibilidad de que las entidades o la ESAP puedan impartir la capacitación podrán realizarla entidades externas debidamente acreditadas por esta.

Parágrafo. Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley.

CAPITULO II

De los principios que orientan la permanencia en el servicio y de la evaluación del desempeño

Artículo 37. Principios que orientan la permanencia en el servicio:

- a) Mérito. Principio según el cual la permanencia en los cargos de carrera administrativa exige la calificación satisfactoria en el desempeño del empleo, el logro de resultados y realizaciones en el desarrollo y ejercicio de la función pública y la adquisición de las nuevas competencias que demande el ejercicio de la misma;
- b) Cumplimiento. Todos los empleados deberán cumplir cabalmente las normas que regulan la función pública y las funciones asignadas al empleo;
- c) Evaluación. La permanencia en los cargos exige que el empleado público de carrera administrativa se someta y colabore activamente en el proceso de evaluación personal e institucional, de conformidad con los criterios definidos por la entidad o autoridad competente;
- d) Promoción de lo público. Es tarea de cada empleado la búsqueda de un ambiente colaborativo y de trabajo en grupo y de defensa permanente del interés público en cada una de sus actuaciones y las de la Administración Pública. Cada empleado asume un compromiso con la protección de los derechos, los intereses legales y la libertad de los ciudadanos.

Artículo 38. **Evaluación del desempeño.** El desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. A tal efecto, los instrumentos para la evaluación y calificación del desempeño de los empleados se diseñarán en función de las metas institucionales. El resultado de la evaluación será la calificación correspondiente al período anual, establecido en las disposiciones reglamentarias, que deberán incluir dos (2) evaluaciones parciales al año. No obstante, si durante este período el jefe del organismo recibe información debidamente soportada de que el desempeño laboral de un empleado es deficiente podrá ordenar, por escrito, que se le evalúen y califiquen sus servicios en forma inmediata.

Sobre la evaluación definitiva del desempeño procederá el recurso de reposición y de apelación. Los resultados de las evaluaciones deberán tenerse en cuenta, entre otros aspectos, para:

- a) Adquirir los derechos de carrera;

- b) Ascender en la carrera;
- c) Conceder becas o comisiones de estudio;
- d) Otorgar incentivos económicos o de otro tipo;
- e) Planificar la capacitación y la formación;
- f) Determinar la permanencia en el servicio.

Artículo 39. **Obligación de evaluar.** Los empleados que sean responsables de evaluar el desempeño laboral del personal, entre quienes, en todo caso, habrá un funcionario de libre nombramiento y remoción, deberán hacerlo siguiendo la metodología contenida en el instrumento y en los términos que señale el reglamento que para el efecto se expida. El incumplimiento de este deber constituye falta grave y será sancionable disciplinariamente, sin perjuicio de que se cumpla con la obligación de evaluar y aplicar rigurosamente el procedimiento señalado. El Jefe de Control Interno o quien haga sus veces en las entidades u organismos a los cuales se les aplica la presente ley, tendrá la obligación de remitir las evaluaciones de gestión de cada una de las dependencias, con el fin de que sean tomadas como criterio para la evaluación de los empleados, aspecto sobre el cual hará seguimiento para verificar su estricto cumplimiento.

Artículo 40. **Instrumentos de evaluación.** De acuerdo con los criterios establecidos en esta ley y en las directrices de la Comisión Nacional del Servicio Civil, las entidades desarrollarán sus sistemas de evaluación del desempeño y los presentarán para aprobación de esta Comisión. Es responsabilidad del jefe de cada organismo la adopción de un sistema de evaluación acorde con los criterios legalmente establecidos. No adoptarlo o no ajustarse a tales criterios constituye falta disciplinaria grave para el directivo responsable. La Comisión Nacional del Servicio Civil desarrollará un sistema de evaluación del desempeño como sistema tipo, que deberá ser adoptado por las entidades mientras desarrollan sus propios sistemas.

Anexo 4: FRAGMENTOS DE DECRETO NÚMERO 1227 DE 2005

(Abril 21)

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

El Presidente de la República de Colombia, en ejercicio de las facultades constitucionales
y legales en

especial las que le confiere el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y la
Ley 909 de 2004,

DECRETA:

....CAPITULO II

De los procesos de selección o concursos

Artículo 11. **Los concursos o procesos de selección** serán adelantados por la Comisión Nacional del Servicio Civil, a través de contratos o convenios interadministrativos, suscritos con universidades públicas o privadas, instituciones universitarias e instituciones de educación superior acreditadas por ella para tal fin. La Comisión Nacional del Servicio Civil, en los términos establecidos en la ley, determinará los criterios para valorar la competencia técnica, la experiencia y la capacidad logística que deben demostrar aquellas entidades que quieran ser acreditadas para adelantar los procesos de selección. Dentro de los criterios de acreditación que establezca esta Comisión se privilegiará la experiencia y la idoneidad del recurso humano que vaya a realizar los concursos en esta materia. Para las inscripciones, el diseño, la aplicación y la evaluación de las pruebas, la Comisión Nacional del Servicio Civil o las entidades contratadas para la realización de los concursos podrán apoyarse en entidades oficiales especializadas en la materia, como el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, Icfes.

La Comisión Nacional del Servicio Civil podrá delegar en la entidad pública interesada en proveer la vacante, en los términos establecidos en la Constitución y la Ley 489 de 1998, la suscripción del contrato o convenio interadministrativo, para adelantar el proceso de selección, con la universidad pública o privada, institución universitaria o institución de educación superior acreditadas por la Comisión para tal fin.

Artículo 12. El **proceso de selección o concurso** comprende la convocatoria, el reclutamiento, la aplicación de pruebas, la conformación de las listas de elegibles y el período de prueba.

Artículo 13. Corresponde a la Comisión Nacional del Servicio Civil elaborar y suscribir las convocatorias a concurso, con base en las funciones, los requisitos y el perfil de competencias de los empleos definidos por la entidad que posea las vacantes, de acuerdo con el manual específico de funciones y requisitos. La convocatoria es norma reguladora de todo concurso y obliga a la Comisión Nacional del Servicio Civil, a la administración, a la entidad que efectúa el concurso, a los participantes y deberá contener mínimo la siguiente información:

- 13.1. Fecha de fijación y número de la convocatoria.
- 13.2. Entidad para la cual se realiza el concurso, especificando si es del orden nacional o territorial y el municipio y departamento de ubicación.
- 13.3. Entidad que realiza el concurso.
- 13.4. Medios de divulgación.
- 13.5. Identificación del empleo: denominación, código, grado salarial, asignación básica, número de empleos por proveer, ubicación, funciones y el perfil de competencias requerido en términos de estudios, experiencia, conocimientos, habilidades y aptitudes.
- 13.6. Sobre las inscripciones: fecha, hora y lugar de recepción y fecha de resultados.
- 13.7. Sobre las pruebas a aplicar: clase de pruebas; carácter eliminatorio o clasificatorio; puntaje mínimo aprobatorio para las pruebas eliminatorias; valor de cada prueba dentro del concurso; fecha, hora y lugar de aplicación.
- 13.8. Duración del período de prueba;
- 13.9. Indicación del organismo competente para resolver las reclamaciones que se presenten en desarrollo del proceso, y
- 13.10. Firma autorizada de la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Parágrafo. Además de los términos establecidos en este decreto para cada una de las etapas de los procesos de selección, en la convocatoria deberán preverse que las reclamaciones, su trámite y decisión se efectuarán según lo señalado en las normas procedimentales.

Artículo 14. Antes de iniciarse las inscripciones, la convocatoria podrá ser modificada o complementada en cualquier aspecto por la Comisión Nacional del Servicio Civil, lo cual deberá ser divulgado por la entidad que adelanta el proceso de selección. Iniciadas las inscripciones, la convocatoria solo podrá modificarse en cuanto al sitio, hora y fecha de recepción de inscripciones y aplicación de las pruebas, por la entidad responsable de realizar el concurso. Las fechas y horas no podrán anticiparse a las previstas inicialmente en la convocatoria. Las modificaciones respecto de la fecha de las inscripciones se divulgarán por los mismos medios utilizados para la divulgación de la convocatoria, por lo menos con dos (2) días de anticipación a la fecha de iniciación del periodo adicional.

Las relacionadas con fechas o lugares de aplicación de las pruebas, deberán publicarse por los medios que determine la entidad que adelanta el concurso incluida su página web y, en todo caso, con dos (2) días de anticipación a la fecha inicialmente prevista para la aplicación de las pruebas. Estas modificaciones serán suscritas por el responsable del proceso de selección y harán parte del expediente del respectivo concurso. Copia de las mismas deberá enviarse a la Comisión Nacional del Servicio Civil y a la Comisión de Personal de la entidad correspondiente.

Parágrafo. Corresponde a la Comisión Nacional del Servicio Civil dejar sin efecto la convocatoria cuando en esta se detecten errores u omisiones relacionadas con el empleo objeto de concurso y/o la entidad a la cual pertenece, o con las pruebas o instrumentos de selección, cuando dichos errores u omisiones afecten de manera sustancial y grave el desarrollo del proceso de selección.

Artículo 15. **La divulgación de las convocatorias** será efectuada por la entidad a la cual pertenece el empleo a proveer utilizando como mínimo uno de los siguientes medios:

- 15.1. Prensa de amplia circulación nacional o regional, a través de dos avisos en días diferentes.

15.2. Radio, en emisoras oficialmente autorizadas y con cubrimiento nacional o regional en la respectiva circunscripción territorial, al menos tres veces diarias en horas hábiles durante dos días.

15.3. Televisión, a través de canales oficialmente autorizados, al menos dos veces en días distintos en horas hábiles.

15.4. En los municipios con menos de veinte mil (20.000) habitantes podrán utilizarse los bandos o edictos, sin perjuicio de que la divulgación se pueda efectuar por los medios antes señalados. Por bando se entenderá la publicación efectuada por medio de altoparlantes ubicados en sitios de concurrencia pública, como iglesias, centros comunales u organizaciones sociales o sindicales, entre otros, por lo menos tres veces al día con intervalos, como mínimo, de dos horas, durante dos días distintos, uno de los cuales deberá ser de mercado. De lo anterior se dejará constancia escrita, con inclusión del texto del anuncio, firmada por quien lo transmitió y por dos testigos.

Parágrafo. En los avisos de prensa, radio y televisión se dará la información básica del concurso y se informará a los aspirantes los sitios en donde se fijarán o publicarán las convocatorias y quién adelantará el proceso de selección.

Artículo 16. **El aviso de convocatoria**, en su totalidad, se publicará con una antelación no inferior a cinco (5) días hábiles a la fecha de iniciación de las inscripciones, en un lugar de fácil acceso al público de la entidad para la cual se realiza el concurso, de la gobernación y de alcaldía respectivas y en las páginas Web de las mismas, si las hubiere, de la Comisión Nacional del Servicio Civil, del Departamento Administrativo de la Función Pública y de la entidad contratada para la realización del concurso.

Artículo 17. Las inscripciones a los concursos se efectuarán ante las entidades que se hayan contratado para adelantarlos, utilizando el Modelo de Formulario Único de Inscripción elaborado por la Comisión Nacional del Servicio Civil. El modelo de formulario de inscripción se entregará en las entidades reguladas por la Ley 909 de 2004, y estará disponible en las páginas web de la Comisión Nacional del Servicio Civil, el Departamento Administrativo de la Función Pública, la entidad que posee la vacante, la entidad contratada para realizar el concurso y en los demás sitios que disponga la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Parágrafo. El término para las inscripciones se determinará en cada convocatoria, el cual no podrá ser inferior a cinco (5) días.

Artículo 18. **Los documentos** que respalden el cumplimiento de los requisitos de estudios y experiencia se allegarán en la etapa del concurso que se determine en la convocatoria, en todo caso antes de la elaboración de la lista de elegibles. La comprobación del incumplimiento de los requisitos será causal de no admisión o de retiro del aspirante del proceso de selección aun cuando este ya se haya iniciado. Cuando se exija experiencia relacionada, los certificados de experiencia deberán contener la descripción de las funciones de los cargos desempeñados.

Artículo 19. **La inscripción** se hará dentro del término previsto en la convocatoria o en el aviso de modificación, si lo hubiere, durante las horas laborales señaladas en la convocatoria que no podrán ser inferiores a cuatro (4) diarias. La inscripción podrá hacerse personalmente por el aspirante o por quien fuere encargado por este o por correo

electrónico u ordinario o por fax. En todo caso, la recepción del formulario y de los documentos anexos, deberá efectuarse durante el plazo fijado.

Artículo 20. Cuando en los concursos no se inscriban candidatos o ninguno de los inscritos acredite los requisitos, deberá ampliarse el plazo de inscripciones por un término igual al inicialmente previsto y el correspondiente aviso deberá publicarse y divulgarse de acuerdo con lo establecido en el presente decreto. Si agotado el procedimiento anterior no se inscribiere ningún aspirante, el concurso se declarará desierto por la Comisión Nacional del Servicio Civil, caso en el cual se convocará un nuevo concurso.

Artículo 21. Con base en el formulario de inscripción y en la documentación aportada, cuando haya lugar, se elaborará la lista de admitidos y no admitidos, indicando en este último caso los motivos de su no admisión. La lista deberá ser publicada en la página web de la entidad que realiza el concurso y en lugar visible de acceso a ella y de concurrencia pública, en la fecha prevista para el efecto en la convocatoria y permanecerá allí hasta la fecha de aplicación de la primera prueba.

Artículo 22. **Las reclamaciones** que formulen los aspirantes inscritos no admitidos al concurso serán resueltas por la Comisión Nacional del Servicio Civil o por la entidad delegada, en los términos previstos en el decreto-ley que fija el procedimiento que debe surtirse ante y por la citada Comisión.

Artículo 23. **Las pruebas o instrumentos de selección** tienen como finalidad apreciar la capacidad, idoneidad y potencialidad de los aspirantes y establecer una clasificación de los mismos, respecto de las competencias requeridas para desempeñar con eficiencia las funciones y las responsabilidades de un cargo. La valoración de estos factores se hará mediante pruebas orales, escritas, de ejecución, análisis de antecedentes, entrevistas, evaluación final de cursos efectuados dentro del proceso de selección y otros medios técnicos que respondan a criterios de objetividad e imparcialidad con parámetros de calificación previamente determinados. En los concursos se aplicarán mínimo dos pruebas, una de las cuales será escrita o de ejecución, dependiendo de la naturaleza de las funciones de los empleos a proveer.

Parágrafo. El valor de cada prueba respecto del puntaje total del concurso será determinado en la convocatoria.

Artículo 24. **Cuando en un concurso se programe entrevista**, esta no podrá tener un valor superior al quince por ciento (15%) dentro de la calificación definitiva y el jurado calificador será integrado por un mínimo de tres (3) personas, cuyos nombres deberán darse a conocer con mínimo tres (3) días de antelación a su realización. La entrevista deberá grabarse en medio magnetofónico, grabación que se conservará en el archivo del concurso por un término no inferior a seis (6) meses, contados a partir de la fecha de expedición de la lista de elegibles. El jurado deberá dejar constancia escrita de las razones por las cuales descalifican o aprueban al entrevistado.

Artículo 25. La Comisión Nacional del Servicio Civil adoptará el **instrumento para valorar los estudios**, publicaciones y experiencia de los aspirantes que excedan los requisitos mínimos exigidos en la convocatoria. A las personas inscritas en el Registro Público de Carrera que se presenten a los concursos se les valorará, además, la última calificación resultado de la evaluación en el desempeño de los empleos de los cuales sean titulares.

Artículo 26. Para dar aplicación a lo previsto en el artículo 56 de la Ley 909 de 2004, en los concursos que se realicen para proveer los empleos que se encontraban provistos mediante nombramiento provisional a la fecha de vigencia de dicha ley, la prueba de análisis de antecedentes será obligatoria y en ella se evaluarán los factores de experiencia, antigüedad, conocimiento y eficiencia en igualdad de condiciones para todos los participantes en el respectivo concurso y de conformidad con el instrumento que para el efecto expida la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Artículo 27. **Los resultados** de cada prueba se consignarán en informes firmados por el responsable de adelantar el proceso de selección o concurso y por el responsable de adelantar cada prueba, los cuales serán publicados, en la medida en que se vayan produciendo, en las páginas web y en carteleras visibles al público de la entidad para la cual se realiza el concurso y de la que lo realiza.

Artículo 28. **Las reclamaciones** de los participantes por inconformidad con los puntajes obtenidos en las pruebas serán tramitadas y resueltas por la Comisión Nacional del Servicio Civil o por la entidad delegada, según sea el caso, de conformidad con el decreto-ley que regule el procedimiento que debe surtir ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Artículo 29. De cada concurso la entidad que lo realice presentará un informe en los términos que señale la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Artículo 30. Los concursos deberán ser declarados desiertos por la Comisión Nacional del Servicio Civil, mediante resolución motivada, en los siguientes casos:

30.1. Cuando no se hubiere inscrito ningún aspirante o ninguno hubiere acreditado los requisitos, o

30.2. Cuando ningún concursante haya superado la totalidad de las pruebas eliminatorias o no haya alcanzado el puntaje mínimo total determinado para superarlo.

Parágrafo. Declarado desierto un concurso se deberá convocar nuevamente dentro de los veinte (20) días hábiles siguientes, si revisado el orden de prioridad para la provisión de empleos de que trata el artículo 7° del presente decreto, se concluye que esta continúa siendo la forma de proceder.

Artículo 31. Dentro de un término no superior a cinco (5) meses contados a partir de la fecha de publicación de la convocatoria, con base en los resultados del concurso y en riguroso orden de mérito, la Comisión Nacional del Servicio Civil o la entidad que adelantó el concurso de acuerdo con la respectiva delegación, elaborará la lista de elegibles para los empleos objeto del concurso. La lista deberá ser divulgada a través de las páginas web de la Comisión Nacional del Servicio Civil, de la entidad para la cual se realizó el concurso y de la entidad que lo realizó, así como en sitios de acceso al público de estas últimas entidades. Quienes obtengan puntajes totales iguales tendrán el mismo puesto en la lista de elegibles. Si esta situación se presenta en el primer lugar el nombramiento recaerá en la persona que se encuentre en situación de discapacidad; de persistir el empate, este se dirimirá con quien se encuentre inscrito en el Registro Público de Carrera, de continuar dicha situación se solucionará con quien demuestre haber cumplido con el deber de votar en las elecciones inmediatamente anteriores, en los términos señalados en el artículo 2° numeral 3 de la Ley 403 de 1997.

Parágrafo. De conformidad con lo señalado en el artículo 31 de la Ley 909 de 2004, en los concursos que se realicen para el Ministerio de Defensa Nacional, las Fuerzas Militares y la Policía Nacional, con excepción de sus entidades descentralizadas, antes de la conformación de las listas de elegibles se efectuará a quienes las vayan a integrar un estudio de seguridad de carácter reservado, el cual de resultar desfavorable será causal para no incluir al concursante en la lista. Cuando se vayan a utilizar las listas de elegibles de otras entidades, al nombramiento deberá preceder el estudio de seguridad, el cual no podrá efectuarse cuando este resulte desfavorable. El estudio de seguridad será realizado por el Ministerio de Defensa Nacional, el Comando General de las Fuerzas Militares, cada una de las Fuerzas o la Policía Nacional, según el caso.

Artículo 32. **En firme la lista de elegibles** la Comisión Nacional del Servicio Civil enviará copia al jefe de la entidad para la cual se realizó el concurso, para que dentro de los diez (10) días hábiles siguientes al envío de la lista de elegibles y en estricto orden de mérito se produzca el nombramiento en período de prueba en el empleo objeto del concurso, el cual no podrá ser provisto bajo ninguna otra modalidad, una vez recibida la lista de elegibles.

Artículo 33. Efectuado uno o varios nombramientos con las personas que figuren en la lista de elegibles, los puestos de la lista se suplirán con los nombres de quienes sigan en orden descendente. Una vez provistos los empleos objeto del concurso, la entidad para la cual se realizó el concurso deberá utilizar las listas de elegibles en estricto orden descendente para proveer las vacantes que se presenten en el mismo empleo, en empleos equivalentes o de inferior jerarquía, ubicados dentro del mismo nivel. De esta utilización la entidad tendrá permanentemente informada a la Comisión Nacional del Servicio Civil, la cual organizará un banco de listas de elegibles para que, bajo estos mismos criterios, las demás entidades puedan utilizarlas. La Comisión Nacional del Servicio Civil determinará el procedimiento y los costos para que las listas de elegibles sean utilizadas por entidades diferentes a las que sufragaron los costos de los concursos.

Parágrafo. Quien sea nombrado y tome posesión del empleo para el cual concursó, para uno igual o similar a aquel, con base en una lista de elegibles, se entenderá retirado de esta, como también aquel que sin justa causa no acepte el nombramiento.

La posesión en un empleo de inferior jerarquía o en uno de carácter temporal, efectuado con base en una lista de elegibles no causa el retiro de esta, salvo que sea retirado del servicio por cualquiera de las causales Consagradas en la ley, excepto por renuncia regularmente aceptada.

Artículo 34. La Comisión Nacional del Servicio Civil o la entidad delegada podrán modificar la lista de elegibles por las razones y con observancia de lo establecido en el procedimiento que debe surtirse ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones.

Artículo 35. Se entiende por **período de prueba** el tiempo durante el cual el empleado demostrará su capacidad de adaptación progresiva al cargo para el cual fue nombrado, su eficiencia, competencia, habilidades y aptitudes en el desempeño de las funciones y su integración a la cultura institucional. El período de prueba deberá iniciarse con la inducción en el puesto de trabajo.

Artículo 36. La persona no inscrita en la carrera que haya sido seleccionada por concurso será nombrada en período de prueba por un término de seis (6) meses. Aprobado dicho período por obtener calificación satisfactoria en el ejercicio de sus funciones, el empleado adquiere los derechos de carrera y deberá ser inscrito en el Registro Público de la Carrera Administrativa. Si no lo aprueba, una vez en firme la calificación, su nombramiento deberá ser declarado insubsistente por resolución motivada del nominador

Artículo 37. Cuando un empleado con derechos de carrera supere un concurso será nombrado en ascenso en período de prueba por el término de seis (6) meses. Si supera este período satisfactoriamente le será actualizada su inscripción el registro público. Mientras se produce la calificación del periodo de prueba, el cargo del cual es titular el empleado ascendido podrá ser provisto por encargo o mediante nombramiento provisional, conforme con las reglas que regulan la materia.

Artículo 38. Cuando se reforme total o parcialmente la planta de empleos de una entidad y sea suprimido el cargo que ejerza un empleado sin derechos de carrera que se encuentre en período de prueba, este deberá ser incorporado al empleo igual o equivalente que exista en la nueva planta de personal. Igualmente, cuando los empleos de la nueva planta, sin cambiar sus funciones, se distingan de los que conformaban la planta anterior por haber variado solamente la denominación, los empleados en período de prueba deberán ser incorporados sin exigírseles nuevos requisitos, por considerarse que no hubo supresión de los empleos. En estos casos los empleados continuarán en período de prueba hasta su vencimiento. De no poder efectuarse la incorporación a un empleo igual o equivalente, el nombre de la persona se reintegrará, mediante resolución motivada proferida por la Comisión Nacional del Servicio Civil, a la lista de elegibles en el puesto que corresponda, si esta aún estuviere vigente.

Artículo 39. El empleado nombrado en período de prueba deberá ser evaluado en el desempeño de sus funciones a l final del mismo, de acuerdo con lo establecido en el presente decreto.

Artículo 40. El empleado que se encuentre en período de prueba tiene derecho a permanecer en el cargo por el término de este, a menos que incurra en falta disciplinaria o causa legal que ocasione su retiro. Durante este período no se le podrá efectuar ningún movimiento dentro de la planta de personal que implique el ejercicio de funciones distintas a las indicadas en la convocatoria que sirvió de base para su nombramiento o ascenso.

Artículo 41. Cuando por justa causa haya interrupción en el período de prueba por un lapso superior a veinte (20) días continuos, este será prorrogado por igual término.

Artículo 42. Cuando una empleada en estado de embarazo se encuentre vinculada a un empleo en período de prueba, sin perjuicio de continuar prestando el servicio, este período se suspenderá a partir de la fecha en que dé aviso por escrito al jefe de la unidad de personal o a quien haga sus veces, y continuará al vencimiento de los tres (3) meses siguientes a la fecha del parto o de la culminación de la licencia remunerada cuando se Trate de aborto o parto prematuro no viable.

TITULO IV EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y CALIFICACION DE SERVICIOS

CAPITULO I

Evaluación del desempeño laboral

Artículo 50. **La evaluación del desempeño laboral** es una herramienta de gestión que con base en juicios objetivos sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados de carrera y en período de prueba en el desempeño de sus respectivos cargos, busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamenten su permanencia y desarrollo en el servicio.

Artículo 51. Las evaluaciones del desempeño laboral deben ser:

51.1. Objetivas, imparciales y fundadas en principios de equidad, para lo cual deben tenerse en cuenta tanto las actuaciones positivas como las negativas; y

51.2. Referidas a hechos concretos y a comportamientos demostrados por el empleado durante el lapso evaluado y apreciados dentro de las circunstancias en que el empleado desempeña sus funciones.

Artículo 52. El desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos a partir de los planes anuales de gestión del área respectiva, de las metas institucionales y de la evaluación que sobre el área realicen las oficinas de control interno o quienes hagan sus veces, de los comportamientos y competencias laborales, habilidades y actitudes del empleado, enmarcados dentro de la cultura y los valores institucionales. Para el efecto, los instrumentos de evaluación deberán permitir evidenciar la correspondencia entre el desempeño individual y el desempeño institucional.

Artículo 53. Los empleados de carrera deberán ser evaluados y calificados en los siguientes casos: 53.1 Por el período anual comprendido entre el 1º de febrero y el 31 de enero del año siguiente, calificación que deberá producirse dentro de los quince (15) días siguientes al vencimiento de dicho período y que será la sumatoria de dos evaluaciones semestrales, realizadas una por el período comprendido entre el 1º de febrero y el 31 de julio y otra por el período comprendido entre el 1º de agosto y el 31 de enero del siguiente año. Cuando el empleado no haya servido la totalidad del año se calificarán los servicios correspondientes al período laboral cuando este sea superior a treinta (30) días. Los períodos inferiores a este lapso serán calificados conjuntamente con el período siguiente.

53.2. Cuando así lo ordene, por escrito, el jefe del organismo, en caso de recibir la información debidamente soportada de que el desempeño laboral de un empleado es deficiente. Esta calificación no podrá ordenarse antes de transcurridos tres (3) meses de efectuada la última calificación y deberá comprender todo el período no calificado hasta el momento de la orden, teniendo en cuenta las evaluaciones parciales que hayan podido producirse. Si esta calificación resultare satisfactoria, a partir de la fecha en que se produjo y el 31 de enero del siguiente año, se considerará un nuevo período de evaluación, para lo cual será necesario diligenciar nuevamente los instrumentos que estén siendo utilizados en la respectiva entidad.

Artículo 54. La calificación definitiva del desempeño de los empleados de carrera será el resultado de ponderar las evaluaciones semestrales previstas en el artículo 38 de la Ley 909 de 2004. En las evaluaciones semestrales se tendrán en cuenta las evaluaciones que por efecto de las siguientes situaciones sea necesario efectuar:

54.1. Por cambio de evaluador, quien deberá evaluar a sus subalternos antes de retirarse del empleo.

54.2. Por cambio definitivo de empleo como resultado de traslado.

54.3. Cuando el empleado deba ser pararse temporalmente del ejercicio de las funciones del cargo por suspensión o por asumir por encargo las funciones de otro o con ocasión de licencias, comisiones o de vacaciones, en caso de que el término de duración de estas situaciones sea superior a treinta (30) días calendario.

54.4. La que corresponda al lapso comprendido entre la última evaluación, si la hubiere, y el final del período semestral a evaluar. Estas evaluaciones deberán realizarse dentro de los diez (10) días siguientes a la fecha en que se produzca la situación que las origine, con excepción de la ocasionada por cambio de jefe que deberá realizarse antes del retiro de este.

Parágrafo 1º. El término de duración de las situaciones administrativas enunciadas no se tendrá en cuenta para la evaluación semestral, excepto la situación de encargo en la cual se evaluará al empleado para acceder a los programas de capacitación y estímulos.

Parágrafo 2º. Las ponderaciones que sea necesario realizar para obtener la evaluación semestral o la calificación definitiva, serán efectuadas por el empleado que determine el sistema de evaluación que rija para la entidad.

Artículo 55. Cuando el empleado cambie de cargo como resultado de ascenso dentro de la carrera, el desempeño laboral en el empleo anterior no será evaluado.

Artículo 56. **En el sistema tipo de calificación** que diseñe la Comisión Nacional del Servicio Civil, se determinará el o los empleados responsables de evaluar el desempeño de los empleados de carrera, dentro de los cuales, en todo caso, habrá un empleado de libre nombramiento y remoción. Cuando la función de evaluar se asigne a más de un empleado deberá determinarse quién tendrá la responsabilidad de notificar la calificación y resolver los recursos que sobre esta se interpongan.

Artículo 57. Cuando el empleado responsable de evaluar se retire del servicio sin efectuar las evaluaciones que le correspondían, estas deberán ser realizadas por su superior inmediato o por el empleado que para el efecto sea designado por el Jefe de la entidad. Si el empleado continúa en la entidad mantiene la obligación de realizarla.

Artículo 58. Las evaluaciones se comunicarán conforme con el procedimiento que debe surtir ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Las calificaciones anual y extraordinaria que deberán ser motivadas, se notificarán conforme con el procedimiento ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil y contra ellas proceden los recursos de reposición y apelación, cuando se considere que se produjeron con violación de las normas que las regulan o por inconformidad con los resultados de las mismas.

Artículo 59. De acuerdo con lo dispuesto en la Ley 909 de 2004, en firme una calificación de servicios no satisfactoria como resultado del desempeño laboral, de carácter anual o extraordinario el nombramiento del empleado de carrera así calificado, deberá ser declarada insubsistente, mediante resolución motivada del Jefe de la entidad. La declaratoria de insubsistencia del nombramiento de una empleada de carrera en estado de embarazo por calificación no satisfactoria de servicios, solo podrá producirse dentro de los ocho (8) días siguientes al vencimiento de la licencia por maternidad biológica o por

adopción o de la licencia correspondiente, en el caso de aborto o parto prematuro no viable.

Parágrafo. La declaratoria de insubsistencia del nombramiento por calificación no satisfactoria solo se produce con relación a la calificación anual o a la extraordinaria.

Artículo 60. Quienes estén cumpliendo comisión de servicios en otra entidad serán evaluados y calificados por la entidad en la cual se encuentran en comisión, con base en el sistema que rija para la entidad en donde se encuentran vinculados en forma permanente. Esta evaluación será remitida a la entidad de origen.

Artículo 61. Corresponde al jefe de personal o a quien haga sus veces, velar por la oportuna y adecuada aplicación del sistema de evaluación y calificación de servicios. Para tal efecto deberá:

61.1. Proponer al jefe de la entidad el sistema específico de evaluación del desempeño para su posterior aprobación por parte de la Comisión Nacional del Servicio Civil.

61.2. Capacitar a los evaluados y evaluadores sobre las normas y procedimientos que rigen la materia.

61.3. Suministrar oportunamente los formularios y los demás apoyos necesarios para proceder a las evaluaciones.

61.4. Presentar al jefe del organismo informes sobre los resultados obtenidos en las calificaciones de servicios.

61.5. Realizar estudios tendientes a comprobar las bondades del sistema de evaluación aplicado y propender por su mejoramiento.

TITULO V SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION Y ESTIMULOS CAPITULO I

Sistema nacional de capacitación

Artículo 65. **Los planes de capacitación** de las entidades públicas deben responder a estudios técnicos que identifiquen necesidades y requerimientos de las áreas de trabajo y de los empleados, para desarrollar los planes anuales institucionales y las competencias laborales. Los estudios deberán ser adelantados por las unidades de personal o por quienes hagan sus veces, para lo cual se apoyarán en los instrumentos desarrollados por el Departamento Administrativo de la Función Pública y por la Escuela Superior de Administración Pública.

Los recursos con que cuente la administración para capacitación deberán atender las necesidades establecidas en los planes institucionales de capacitación.

Artículo 66. **Los programas de capacitación** deberán orientarse al desarrollo de las competencias laborales necesarias para el desempeño de los empleados públicos en niveles de excelencia.

Artículo 67. El Departamento Administrativo de la Función Pública, con el apoyo de la Escuela Superior de Administración Pública, adelantará la evaluación anual del Plan Nacional de Formación y Capacitación, con el fin de revisar el cumplimiento por parte de las entidades de las orientaciones y prioridades allí establecidas. Igualmente, establecerá los mecanismos de seguimiento a los Planes Institucionales de Capacitación que estas formulen. La evaluación y el seguimiento buscarán especialmente medir el impacto y los

resultados de la capacitación. Para medir el impacto se estudiarán los cambios organizacionales y para analizar los resultados se estudiarán los cambios en el desempeño de los empleados en sus áreas de trabajo como consecuencia de acciones de capacitación.

Artículo 68. En desarrollo del artículo 3º, literal e), numeral 3 del Decreto-ley 1567 de 1998, confórmase la Red Interinstitucional de Capacitación para Empleados Públicos, con el objeto de apoyar los planes de capacitación institucional. La Red estará integrada por las entidades públicas a las cuales se aplica la Ley 909 de 2004. La Escuela Superior de Administración Pública coordinará y administrará la Red de acuerdo con el reglamento que expida para su funcionamiento. Para el desarrollo de los programas de capacitación que programe la Red, cada entidad aportará recursos humanos y logísticos, de acuerdo con sus disponibilidades.

CAPITULO II Sistema de estímulos

Artículo 69. Las entidades deberán organizar **programas de estímulos** con el fin de motivar el desempeño eficaz y el compromiso de sus empleados. Los estímulos se implementarán a través de programas de bienestar social.

Artículo 70. Las entidades públicas, en coordinación con los organismos de seguridad y previsión social, podrán ofrecer a todos los empleados y sus familias los programas de protección y servicios sociales que se relacionan a continuación:

70.1. Deportivos, recreativos y vacacionales.

70.2 Artísticos y culturales.

70.3. Promoción y prevención de la salud.

70.4. Capacitación informal en artes y artesanías u otras modalidades que conlleven la recreación y el bienestar del empleado y que puedan ser gestionadas en convenio con Cajas de Compensación u otros organismos que faciliten subsidios o ayudas económicas.

70.5. Promoción de programas de vivienda ofrecidos por el Fondo Nacional del Ahorro, los Fondos de Cesantías, las Cajas de Compensación Familiar u otras entidades que hagan sus veces, facilitando los trámites, la información pertinente y presentando ante dichos organismos las necesidades de vivienda de los empleados. Parágrafo 1º. Los programas de educación no formal y de educación formal básica primaria, secundaria y media, o de educación superior, estarán dirigidos únicamente a los empleados públicos.

Parágrafo 2º. Para los efectos de este artículo se entenderá por familia el cónyuge o compañero(a) permanente, los padres del empleado y los hijos menores de 18 años o discapacitados mayores que dependan económicamente de él.

Artículo 71. **Los programas de bienestar orientados a la protección y servicios sociales** no podrán suplir las responsabilidades asignadas por la ley a las Cajas de Compensación Familiar, las Empresas Promotoras de Salud, los Fondos de Vivienda y Pensiones y las Administradoras de Riesgos Profesionales.

Artículo 72. No podrán destinarse recursos dentro de los programas de bienestar para la realización de obras de infraestructura y adquisición de bienes inmuebles.

Artículo 73. La financiación de la educación formal hará parte de los programas de bienestar social dirigidos a los empleados de libre nombramiento y remoción y de carrera. Para su otorgamiento, el empleado deberá cumplir las siguientes condiciones:

73.1. Llevar por lo menos un año de servicio continuo en la entidad.

73.2. Acreditar nivel sobresaliente en la calificación de servicios correspondiente al último año de servicio.

Parágrafo. Los empleados vinculados con nombramiento provisional y los temporales, dado el carácter transitorio de su relación laboral, no podrán participar de programas de educación formal o no formal ofrecidos por la entidad, teniendo únicamente derecho a recibir inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo.

Artículo 74. Los programas de bienestar responderán a estudios técnicos que permitan, a partir de la identificación de necesidades y expectativas de los empleados, determinar actividades y grupos de beneficiarios bajo criterios de equidad, eficiencia mayor cubrimiento institucional.

Artículo 75. De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

75.1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.

75.2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.

75.3. Preparar a los pre-pensionados para el retiro del servicio.

75.4. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.

75.5. Fortalecer el trabajo en equipo.

75.6. Adelantar programas de incentivos.

Parágrafo. El Departamento Administrativo de la Función Pública desarrollará metodologías que faciliten la formulación de programas de bienestar social para los empleados y asesorará en su implantación.

Artículo 76. **Los planes de incentivos**, enmarcados dentro de los planes de bienestar social, tienen por objeto otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo orientada a la calidad y productividad bajo un esquema de mayor compromiso con los objetivos de las entidades.

Artículo 77. El jefe de cada entidad adoptará anualmente el plan de incentivos institucionales y señalará en él los incentivos no pecuniarios que se ofrecerán al mejor empleado de carrera de la entidad, a los mejores empleados de carrera de cada nivel jerárquico y al mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la entidad, así como los incentivos pecuniarios y no pecuniarios para los mejores equipos de trabajo. Dicho plan se elaborará de acuerdo con los recursos institucionales disponibles para hacerlos efectivos. En todo caso los incentivos se ajustarán a lo establecido en la Constitución Política y la ley.

Parágrafo. Se entenderá por equipo de trabajo el grupo de personas que laboran en forma interdependiente y coordinada, aportando las habilidades individuales requeridas para la

consecución de un resultado concreto, en el cumplimiento de planes y objetivos institucionales. Los integrantes de los equipos de trabajo pueden ser empleados de una misma dependencia o de distintas dependencias de la entidad.

Artículo 78. Para otorgar los incentivos, el nivel de excelencia de los empleados se establecerá con base en la calificación definitiva resultante de la evaluación del desempeño laboral y el de los equipos de trabajo se determinará con base en la evaluación de los resultados del trabajo en equipo; de la calidad del mismo y de sus Efectos en el mejoramiento del servicio; de la eficiencia con que se haya realizado su labor y de su funcionamiento como equipo de trabajo.

Parágrafo. El desempeño laboral de los empleados de libre nombramiento y remoción de Gerencia Pública, se efectuará de acuerdo con el sistema de evaluación de gestión prevista en el presente decreto. Los demás empleados de libre nombramiento y remoción serán evaluados con los criterios y los instrumentos que se aplican en la entidad para los empleados de carrera.

Artículo 79. Cada entidad establecerá el procedimiento para la selección de los mejores empleados de carrera y de libre nombramiento y remoción, así como para la selección y evaluación de los equipos de trabajo y los criterios a seguir para dirimir los empates, con sujeción a lo señalado en el presente decreto. El mejor empleado de carrera y el mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la entidad, serán quienes tengan la más alta calificación entre los seleccionados como los mejores de cada nivel.

Artículo 80. Los empleados deberán reunir los siguientes requisitos para participar de los incentivos institucionales:

80.1. Acreditar tiempo de servicios continuo en la respectiva entidad no inferior a un (1) año.

80.2. No haber sido sancionados disciplinariamente en el año inmediatamente anterior a la fecha de postulación o durante el proceso de selección.

80.3. Acreditar nivel de excelencia en la evaluación del desempeño en firme, correspondiente al año inmediatamente anterior a la fecha de postulación.

Artículo 81. Para llevar a cabo el Plan de Incentivos para los equipos de trabajo, las entidades podrán elegir una de las siguientes alternativas:

81.1. Convocar a las diferentes dependencias o áreas de trabajo de la entidad para que postulen proyectos institucionales desarrollados por equipos de trabajo, concluidos en el año inmediatamente anterior.

81.2. Establecer, para el año siguiente, áreas estratégicas de trabajo fundamentadas en la planeación institucional para ser desarrolladas por equipos de trabajo a través de proyectos previamente inscritos, bajo las condiciones y parámetros que se establezcan en el procedimiento de la entidad.

Artículo 82. Los trabajos presentados por los equipos de trabajo deberán reunir los siguientes **requisitos para competir por los incentivos institucionales**:

82.1. El proyecto u objetivo inscrito para ser evaluado debe haber concluido.

82.2. Los resultados del trabajo presentado deben responder a criterios de excelencia y mostrar aportes significativos al servicio que ofrece la entidad.

Artículo 83. Para la selección de los equipos de trabajo que serán objeto de incentivos se tendrán en cuenta como mínimo las siguientes reglas generales:

83.1. Todos los equipos de trabajo inscritos que reúnan los requisitos exigidos deberán efectuar sustentación pública de los proyectos ante los empleados de la entidad.

83.2. Se conformará un equipo evaluador que garantice imparcialidad y conocimiento técnico sobre los proyectos que participen en el plan, el cual será el encargado de establecer los parámetros de evaluación y de calificar. Para ello se podrá contar con empleados de la entidad o con expertos externos que colaboren con esta labor.

83.3. Los equipos de trabajo serán seleccionados en estricto orden de mérito, con base en las evaluaciones obtenidas.

83.4. El jefe de la entidad, de acuerdo con lo establecido en el Plan Institucional de Incentivos y con el concepto del equipo evaluador, asignará, mediante acto administrativo, los incentivos pecuniarios al mejor equipo de trabajo de la entidad.

83.5. A los equipos de trabajo seleccionados en segundo y tercer lugar se les asignarán los incentivos no pecuniarios disponibles que estos hayan escogido según su preferencia.

Parágrafo 1º. Las oficinas de planeación o las que hagan sus veces, apoyarán el proceso de selección de los mejores equipos de trabajo de la entidad.

Parágrafo 2º. El plazo máximo para la selección, proclamación y entrega de los incentivos pecuniarios y no pecuniarios a los equipos de trabajo y a los mejores empleados, será el 30 de noviembre de cada año.

Artículo 84. En las entidades donde existen seccionales o regionales se seleccionará, conforme con las reglas establecidas en este decreto, al mejor empleado de cada uno de los niveles jerárquicos que conforman la regional o seccional, quienes tendrán derecho a participar en la selección del mejor empleado de la entidad.

Artículo 85. Con la orientación del Jefe de la entidad será responsabilidad de las dependencias de recursos humanos o de quienes hagan sus veces, la formulación, ejecución y evaluación de los programas de bienestar, para lo cual contarán con la colaboración de la Comisión de Personal.