

**La gestión del talento humano, desde una visión holística en el sector público del Distrito
Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta durante el 2017**

Yolanda del Rocío Constante González

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – Unad
Escuela de Ciencias Administrativas, Económicas y de Negocios Ecacen
Maestría en Administración de Negocios.

Noviembre 2020

Nota de Aceptación

Los suscritos el Director de Trabajo y la Calificadora del Trabajo de Grado denominado “**La gestión del talento humano, desde una visión holística en el sector público del Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta durante El 2017**” presentado por la estudiante Yolanda del Rocío Constante González, han acordado que este trabajo cumple con los requisitos para obtener el título de Magíster en Administración de Negocios de la Escuela de Ciencias Administrativas, Económicas y de Negocios ECACEN

Dedicatoria

A mi madre y a mis hijos que han sido motor para salir adelante en esta etapa de mi vida y culminar con excelencia mis estudios.

Yolanda Constante G.

Agradecimientos

Edimer Latorre Iglesias que estuvo siempre presente y mi apoyo incondicional en toda mi carrera académica.

Ariel Pineda que ha estado siempre pendiente en todo lo académico desde el pregrado.

Tabla de contenido

Resumen.....	10
Abstract.....	11
Introducción	12
Contexto metodológico: pregunta problema y objetivos de la investigación	15
1.1. Lo micro y lo macro en la sinergia organizacional.....	15
1.2 Delimitación metodológica	25
1.3 Estructura de los argumentos	29
Exploraciones conceptuales: innovaciones teórico- prácticas en la gestión humana	34
2.1. Antecedentes teóricos: la revolución del enfoque por fortalezas.....	34
2.2. Referentes legales de la función pública y meritocracia.....	39
2.3. Marco teórico: del estado burocrático al estado innovador	49
Ambivalencia conductual y frustración de las expectativas: ¿cómo enfrentar los límites al cambio organizacional?	63
3.1. La parálisis paradigmática en un contexto de cambio organizacional.....	63
3.2. La metáfora de la rana hervida: restricciones al cambio y la modernización	69
3.3 La frustración organizacional y la ambivalencia conductual.....	76
Redefiniendo competencias en la gestión humana	86
4.1. La gestión humana en acción: modernización institucional antes y después.	86
4.2. Ambivalencia organizacional y liderazgo del cambio	100
4.3. El síndrome de Procusto	104
Conclusiones.....	107
Referencias.....	109
Anexos	117

Índice de figuras

Figura 1. Esquema del modelo de la Nueva Gerencia Pública.	54
Figura 2. Representación teórica del proceso de innovación institucional en el sector público.	57
Figura 3. Sistema Moderno de Gestión del Talento Humano.	58
Figura 4. Fundamentos de la Gestión de Personal en el sector público en la Administración Burocrática y Gestión Estratégica del Talento Humano.	59
Figura 5. Estrategias para la innovación de la Administración Pública.	60
Figura 6. Pilares del liderazgo consciente.....	85
Figura 7. Modelo del Sistema de Gestión de la calidad basada en procesos de la Alcaldía Distrital de Santa Marta.	99

Índice de gráficos

Gráfico 1. Herramientas o medios que ha implementado la Alcaldía de Santa Marta para una eficiente gestión del talento humano, según la población encuestada. ¡Error! Marcador no definido.	66
Gráfico 2. Evaluación del impacto de las actividades de bienestar social realizadas en durante el proceso de modernización administrativa, según la población encuestada.	66
Gráfico 3. Realización de acciones para el fomento del proceso de modernización y transformación administrativa en el talento humano.	68
Gráfico 4. Existencia de resistencia al proceso de modernización entre el talento humano de la organización.	69
Gráfico 5. Herramientas administrativas para la gestión del talento humano que los funcionarios de la Alcaldía de Santa Marta conocen e implementan.	72
Gráfico 6. Resultados sobre la pregunta motivación, comunicación, relaciones Humanas y cultura del servicio.	74
Gráfico 7. Motivación del talento humano frente a la nueva escala salarial.	76
Gráfico 8. Calificación del talento humano de su interés y compromiso frente a su trabajo.	78
Gráfico 9. Percepción del talento humano frente a su estabilidad laboral.	79
Gráfico 10. Percepción del talento humano frente los procesos comunicativos internos.	81
Gráfico 11. Percepción del talento humano frente a la comunicación directa entre el talento humano y los directivos de la institución.	83
Gráfico 12. Percepción del talento humano frente a la identificación de metas y objetivos por parte de los grupos y personas de la Alcaldía Distrital de Santa Marta.	84
Gráfico 13. Distribución de cargos según tipo de vinculación laboral en la Alcaldía Distrital de Santa Marta, realizado el proceso de modernización.	94

Índice de cuadros

Cuadro 1. Normas, leyes y decretos que regulan la función pública en Colombia.	39
Cuadro 2. Criterios de evaluación organizacional usados para medir la capacidad de funcionarios y servidores públicos de la Alcaldía Distrital de Santa Marta.	89
Cuadro 3. Distribución de cargos según tipo de vinculación laboral en la Alcaldía Distrital de Santa Marta, realizado el proceso de modernización.....	95

Índice de anexos

Anexo 1. Encuesta realizada a los actores de la Unidad de Gestión humana de la Alcaldía Distrital de Santa Marta.	117
---	-----

Resumen

En los últimos años se ha ejecutado al interior de la Gerencia Pública de la ciudad de Santa Marta, el proceso de modernización institucional, resaltando el proceso de la gestión del Talento Humano en la búsqueda de lograr la transformación de Administración Pública Distrital; en este orden, la investigación realizada tuvo como propósito analizar la forma como se viene desarrollando el proceso de gestión del Talento Humano en la Alcaldía Distrital de la ciudad de Santa Marta en el tránsito hacia una nueva gerencia pública y de buen gobierno en la búsqueda de la modernización institucional, el crecimiento y desarrollo de la ciudad y la región.

Loa investigación realizada integra los métodos cuantitativo y cualitativo con carácter descriptivo bajo un enfoque epistemológico introspectivo-vivencial, permitiendo, a través de la revisión documental y la entrevista a directivos y funcionarios del ente territorial identificar como resultados el descontento y temor de cerca del 50% de los funcionarios ante el proceso de modernización, esencialmente, a partir de la actualización de las diversas herramientas de gestión administrativa y del talento humano, alineándose de forma estratégica hacia el liderazgo, el trabajo en equipo y la cultura organizacional; lo anterior, permite observar la existencia de ambivalencia organizacional y del síndrome de Procusto, generando como reto, la estructuración de nuevos contextos que le faculten a la institución orientar su respuesta a una competencia mucho más dinámica y cambiante.

La investigación concluye, referenciando a Mazzucato (2017), se requiera, que las entidades territoriales se conviertan en creadoras de sociedades innovadoras.

Palabras clave: Modernización, Gerencia, Pública, Meritocracia, Transformación.

Abstract

In recent years, the institutional modernization process has been carried out within the Public Management of the city of Santa Marta, highlighting the process of managing Human Talent in the search to achieve the transformation of the District Public Administration; in this order, the research carried out had the purpose of analyzing the way in which the process of Human Talent management is being developed in the District Mayor's Office of the city of Santa Marta in the transit towards a new public management and good government in the search for institutional modernization, growth and development of the city and the region.

The research carried out integrates the quantitative and qualitative methods with a descriptive character under an introspective-experiential epistemological approach, allowing, through the documentary review and the interview to managers and officials of the territorial entity to identify as results the discontent and fear of about 50% of the officials before the modernization process, essentially, from the updating of the various administrative management tools and human talent, strategically aligning themselves towards leadership, teamwork and organizational culture; This allows us to observe the existence of organizational ambivalence and the Procusto syndrome, generating as a challenge the structuring of new contexts that enable the institution to guide its response to a much more dynamic and changing competition.

The research concludes, referring to Mazzucato (2017), that it is required that territorial entities become creators of innovative societies.

Key words: Modernization, Management, Public, Meritocracy, Transformation.

.

Introducción

“Es por todos sabido, desde una perspectiva estrictamente constitucional, que la carta de 1991 guarda en su interior una profunda contradicción. De un lado evoca como una pretensión ética, política y jurídica el establecimiento de un Estado Social de Derecho comprometido con la dignidad humana y la consecución de la igualdad material de sus habitantes, y de otro, promueve un modelo económico que da carta blanca a la comercialización de los servicios de salud y educación, la legitimación del neoliberalismo y la extracción ilimitada de los recursos naturales no renovables.

Así, la promesa de convertir a Colombia en un Estado Social de Derecho, o lo que es lo mismo, el compromiso constitucional de promover la igualdad de los ciudadanos reduciendo las asimetrías de una sociedad históricamente jerarquizada, arraigando el principio de solidaridad, pero, sin sacrificar otro encargo también sentado en la carta, el de mantener el modelo de capital impuesto y facilitarles su desarrollo mediante políticas económicas neoliberales son la plataforma y a su vez motor del constitucionalismo nacional”. (Rodríguez Peñaranda, 2012, p. 12).

La década del noventa implicó para América Latina el inicio de los procesos aperturistas y el fomento extasiado de la narrativa seductora de la destrucción del Estado de bienestar y sus costosas instituciones. Amparados en el exitoso modelo Chileno y en los casos del triunfo fulgurante de los dragones asiáticos, se inició un proceso de apertura de la economía al comercio global, así lo rotulan la firma de diversos tratados de libre comercio en toda Latinoamérica. En este sentido, las tensiones ambivalentes entre lo público y lo privado, saltaron rápidamente de las exigencias económicas del ámbito global a las propuestas políticas y a las intervenciones sociales en lo local, que implicaban o una defensa del Estado de bienestar o una exegesis radical del modelo de libre desarrollo del mercado conocido como neoliberalismo.

Paradójicamente esta ambivalencia, entre la dinámica privatizadora, regida por la racionalización, el cálculo, la efectividad y la eficacia, se enfrentó contra una narrativa mediatizada hasta el cansancio sobre lo público signada en el imaginario colectivo como burocrática, irracional, costosa, ineficiente y absolutamente ineficaz. Colombia no estuvo exenta de este proceso, por el contrario, el acuerdo político que dio vida a la constitución política de 1991, asumió esta ambivalencia, pero de manera infranqueable, no permitió la superación, es decir la nueva constitución política la preservó.

Dicho de otra manera, la ambivalencia entre un Estado social de derecho y sus promesas de preservación de los derechos fundamentales (educación, empleo, salud, trabajo y demás) se tenía que enfrentar en una lucha cruenta contra la lógica hiper racional del neoliberalismo (libre competencia), ello implicaba una pugna que 29 años después, aún se mantiene, entre el Estado social de derecho y el modelo neoliberal, proceso que Rodríguez Peñaranda (2012) denomina el constitucionalismo contradictorio.

Esta contradicción, o dialéctica negativa (la que no es posible superar) es entendida en este trabajo como una ambivalencia, este concepto recorre las principales ideas expuestas y se extrapola desde lo macro a lo micro, siendo asumido desde diversas miradas en todo el constructo argumental que se somete a consideración.

Los colombianos, después de un proceso transicional producto de la firma de los acuerdos de paz y en medio de una fuerte polarización entre dos Colombia fracturadas, seguimos en la ambivalencia, entre un Estado que pueda darle primacía a los derechos fundamentales o un Estado que acabe de desmontar las promesas no cumplidas de los rezagos del Estado de bienestar. Este desmonte implicaba desde la década del noventa, una privatización y una reducción del Estado. El panorama local en Colombia lo asumió de diversas maneras.

Bajo la égida de la descentralización y la minimización del Estado las localidades han venido ganando terreno en el contexto nacional. La elección de alcaldes producto de la visión de una democracia participativa, permitió a todos los municipios del país asumir las riendas de su destino institucional. Lamentablemente, las diferentes y variadas coyunturas políticas han permitido hacer y deshacer políticas públicas que proponían un desmonte y fragmentación del Estado local o una construcción fuerte y concentrada del mismo. Los debates sobre la fuerza de las instituciones permearon este universo de-construccionista de la política pública en el escenario de las regiones y en especial en el espacio de las municipalidades.

La capital del Departamento del Magdalena vivenció este proceso de forma radical. Durante más de 12 años Santa Marta enfrentó procesos de desmonte y minimización del Estado local. Más de 16 concesiones de lo público así lo constatan. Entre 1990 y 2016, el Estado local se encontraba colapsado por migraciones de desplazados que hicieron crecer los barrios marginales y demandaron una infraestructura de servicios y un reclamo de derechos que no se materializaban. Frente a esto, la precariedad institucional obliga a reformular el Estado local.

Los resultados de este trabajo de investigación científica, se ocupan de revisar el proceso de modernización institucional que asumió el Estado local en la ciudad de Santa Marta. El primer capítulo permite entender el contexto local de precariedad institucional y por ende la viabilidad y pertinencia de la pregunta problema. De igual forma, se asume la visión epistémica, el diseño y la delimitación metodológica, donde se precisan los objetivos y la construcción argumental que se asume a lo largo del texto. Los capítulos dos, tres y cuatro se enmarcan en dar argumentos para evidenciar los objetivos trazados. Se finaliza el trabajo apelando a la narrativa que logre darles sentido a las bondades de un necesario y esperanzador Estado innovador.

Contexto metodológico: pregunta problema y objetivos de la investigación

1.1. Lo micro y lo macro en la sinergia organizacional

Los procesos de modernización en el escenario de lo público a nivel local imprimen una dinámica propositiva a los críticos del mantenimiento del Estado social de derecho, por ende explorar los procesos innovadores de la gestión humana en la Alcaldía Distrital de Santa Marta, en el camino de la transformación hacia un nuevo modelo de Gerencia Pública y de buen gobierno, concibiéndola como estrategia administrativa orientada al mejoramiento continuo y la innovación en las organizaciones generados desde la eficiencia en el manejo de los recursos públicos, los procesos de gestión, la vinculación y promoción del talento humano, con excelencia en la prestación del servicio público y una mayor transparencia, desde un enfoque holístico, el cual es asumido como la interrelación sinérgica se torna, en un ejercicio académico que puede dejar grandes enseñanzas.

Obviamente la gestión humana implica sistematizar la forma como la sinergia del talento humano se expande a toda la organización: inicialmente, a partir de la identificación de las necesidades de talento humano para la ejecución de funciones en los distintos cargos o puestos de trabajo de la entidad hasta el logro del desarrollo personal y profesional de los servidores públicos en las diferentes instancias institucionales; especialmente, porque es desde esta área del ente territorial, en la cual se ha originado un organizado proceso de transformación organizacional (Sanabria, 2015), en los últimos cuatrienios (2012-2015 y 2016-2019) al frente de la Administración Pública en la ciudad.

Lo descrito en el anterior párrafo, resalta el contexto que enmarcaba el área de Talento Humano en las organizaciones del orden público en Colombia, donde ésta se caracterizaba por mantener un nivel bajo de posicionamiento en la escala directiva, llevándola a no impactar positivamente en la organización al igual que cumplir con su función como “Pilar Estratégico”,

como lo expresa Sanabria (2015, p. 124), en especial, al observar el crecimiento dinámico de la contratación a través de la modalidad “Órdenes de Servicios”, en comparación con los funcionarios y servidores públicos que hacen parte de la planta de personal de las entidades públicas colombianas, dando continuismo al sistema burocrático de administración como efecto del gran aumento de vacantes existentes a raíz de las restricciones financieras, lógicas y de estructura internas y externas de la organización que se dan, motivados por entramados jurídicos en contra o a favor del Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP- a través de las distintas normas, resoluciones o conceptos expedidas para regular el régimen de Carrera Administrativa.

Como puede observarse, el escenario de la Gestión del Talento Humano -GTH- en las organizaciones de carácter público, cuenta con diversidad de herramientas normativas, administrativas y operativas (destacando los Manuales de Funciones y Competencias, Manuales de Bienestar Social, Inducción Reinducción, Código de Ética, Plan de Capacitación, Plan Anticorrupción -en la búsqueda de la Transparencia-, además, de contar con una excelente cultura y clima organizacional que beneficien las relaciones al interior de las entidades, bajo un ambiente sano, brindando al Talento Humano, la Seguridad y Salud en el Trabajo de manera eficiente y oportuna), que buscan garantizar el desarrollo y crecimiento de funcionarios y servidores públicos, y, con ello lograr, la calidad y eficiencia en la atención y prestación de servicios que satisfagan las necesidades de usuarios y comunidades, permitiendo además, lograr el objeto misional de la Administración Pública.

Hacia el año 2016, el Honorable Concejo Distrital por medio del Acuerdo 010 de junio 15 aprueba ó adopta el Plan de Desarrollo Estratégico 2016-2019 “Unidos por el Cambio, Santa Marta Ciudad del Buen Vivir” facultando a la Administración del Doctor Rafael Alejandro Martínez iniciar el proceso de modernización de la Planta de Personal de la Alcaldía, siendo, los

principales motivos presentados por el Alcalde Distrital “...*el deber legal de dar cumplimiento, entre otros, al principio de eficacia, en la necesidad de optimizar el uso de los recursos financieros, humanos y técnico; y definir una organización administrativa racional que le permita cumplir de manera adecuada las funciones y servicios a su cargo*” (Mejía, 2016, p. 2).

De acuerdo con Mejía (2016, p. 3) otro aspecto que motivó los procesos de Modernización Administrativa y de Rediseño Institucional se halla en el objetivo de Desarrollo Humano Integral, desde un enfoque de gobierno, como fue el proceso ejecutado por la Universidad Distrital de Bogotá a través del Convenio Interadministrativo No. 397 de 2016 por medio del cual se:

“Promueve la transparencia y efectividad en la gestión pública, garantizando la armonía en el ejercicio de las distintas funciones que deben cumplirse en cada una de las dependencias y entes distritales, dinamizando y articulando tanto la Administración Central con las entidades descentralizadas con el propósito de alcanzar mayores sinergias en el contexto de la gestión administrativa social y económica” (Dirección Administrativa de Comunicación y Prensa, 2017).

La GTH en organizaciones tanto públicas como privadas ha presentado diversidad de cambios, fundamentalmente en lo referente a la demanda de nuevos perfiles, competencias, habilidades y características en los colaboradores, empleados, funcionarios y servidores públicos; superando de esta manera el trato que se les daba con anterioridad, al vérselos como simples recursos de producción por su mano de obra, llegando a ser en un trabajador sin participación en las decisiones de la administración; generando en ellos desmotivación, animadversión, grandes conflictos sociales, alejamiento y ordenación de las personas con relación a sus funciones; en caso extremo, conflictos en el logro de la calidad y de productividad laboral. (Parra, s.f., 16).

Por ello, es factible afirmar que la revolución de la gestión humana implicó un salto cualitativo, que abandona el paradigma clásico, de que las personas producían capital, por eso se relega el paradigma conductista del capital humano, para luego hacer plausible la idea de recurso humano, con los modelos innovadores que ello conlleva, agrupados bajo la égida de la gestión humana, este paradigma implica re-definir los modelos y estándares que posibilitan la gestión humana en las organizaciones.

Se asume que no existe una sola manera de conducir a las personas (Mcgregor, 2006), sino por el contrario, las personas deben ser gestionadas, pueden ser direccionadas, y se hace imperativo entender que son seres, dotados de sueños, aspiraciones y que poseen unas características de personalidad que los hacen ser *sui generis*, por lo tanto se concluye que no hay una sola manera de gestionar a las personas, acorde con el paradigma de las inteligencias múltiples (Gardner, 2011), existen miles de formas de gestionar la productividad humana. Dice Drucker al respecto, que son las personas las que garantizan el desempeño de la organización:

Las decisiones que afectan a la gente son el definitivo -y quizás el único- control de una organización. La gente determina la capacidad de desempeño de una organización. Ninguna organización puede ser mejor que la gente que tiene. El rendimiento del recurso humano determina realmente el desempeño de la organización, y eso lo deciden las decisiones básicas que afectan a la gente: a quien contratamos y a quien despedimos, donde los ubicamos y a quienes ascendemos. La calidad de esas decisiones humanas determina en gran medida si la organización está administrada con seriedad, si su misión, sus valores y sus objetivos son reales y significativos para la gente, y no solo retórica y relaciones públicas. (Drucker, 2006, p. 134).

Con respecto a lo anterior, las empresas innovadoras y altamente competentes están en pos de implementar nuevos procesos que les permitan altos niveles de desempeño, estos nuevos mecanismos giran en torno a lograr integrar la búsqueda de mercados, la fluidez financiera, con el activo fundamental, el que posibilita estos dos elementos: la persona humana trabajadora. En concordancia con esta sostenibilidad del cambio, la capacidad de enfrentar la incertidumbre y lo que el prestigioso economista Greenspan (2008) denomina las turbulencias de la sociedad tecno global, implica asumir técnicas efectivas de la gestión humana, que en concordancia con lo que sostiene Álvarez (2008, p. 18), hacen que el foco sobre las personas, se constituya en el factor más importante en las entidades, situación que le lleva a ameritar un mayor valor y atención.

En consonancia con lo expresado, en las entidades y empresas de carácter público, la sola presencia de ambientes dinámicos y competitivos que demandan dar inicio al proceso de modernización del sistema de GTH, generando la transformación hacia organizaciones innovadoras caracterizadas por la eficiencia, eficacia y transparencia, lográndose ello, a partir del cambio del modelo tradicional de “botín político”, expresado de otra manera, dejar radicalmente de lado las prácticas oligárquicas de cooptación del Estado y de clientelismo político, que caracteriza con algunos casos diferenciales a las fuerzas, grupos o movimientos políticos ganadores de las elecciones a las corporaciones públicas y al máximo cargo público en el Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta, como es el de Alcalde; estas malas prácticas imposibilitan la calidad y transparencia del proceso de gestión y administración del Talento Humano, soportado en las distintas “políticas, normas, órganos e instrumentos diseñados y adoptados” para racional y coordinada implementación, acorde con las directrices establecidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) para el caso colombiano.

Cabe destacar, la manera como en Alcaldía Distrital de Santa Marta sus máximos dirigentes, aproximadamente, a partir de 1992, en el escenario de la liberalización o globalización de la economía nacional, siendo impactada por la lógica económica donde se sobrepone el modelo gerencial privado sobre el público. Los sistemas surgieron para responder a un estándar de racionalización económica privada, tomándose la gestión de lo público; en este orden, la Alcaldía Distrital de Santa Marta no estuvo exenta, esencialmente, en lo pertinente a su estructura organizacional, situación que se visibiliza en las distintas acciones de producto de liquidación de empresas o entidades públicas (dieciséis en total), desarmando progresivamente, la estructura institucional y transfiriendo sus funciones a otras dependencias, reduciendo la capacidad de respuesta institucional, centralizando la gestión pública en la ciudad de Santa Marta.

Simultáneamente se transformó la gestión pública implementado el modelo de “concesiones”, transfiriendo a las organizaciones privadas la ejecución, manejo y control de funciones públicas, estableciendo la influencia y prevalencia del dinamismo económico particular sobre lo público. Este modelo causó pérdidas económicas al erario público estatal, al presentarse contratos concesionarios administradoras de los recursos públicos, pero con un fin lucrativo desde la visión de lo privado, lo que llevó al uso personalizado sin un retorno costo-beneficio al erario público de la ciudad.

Como resultado del proceso la institucionalidad de la Alcaldía samaria se configuró como un Estado débil, al no contar con elementos válidos que le permitieran responder eficientemente a las necesidades y requerimientos presentados en materia de servicios empresariales, por las distintas comunidades que estructuran el entre territorial. Cabe resaltar que los llamados Estados débiles, están caracterizados por la escasa capacidad de proteger los diversos derechos políticos

y sociales de la población samaria además, de asentar el rápido crecimiento de zonas alter-legales.

Según Acemoglu y Robinson (2012) estos procesos de colapso institucional se dan en el marco de lo que teóricamente se conoce como la sociedad dual, es decir implica la existencia de una sociedad excluyente, que hace que lo institucional funcione únicamente en el centro y no en la periferia, donde el Estado particularmente brilla por su ausencia:

“Colombia no es un caso de Estado fracasado a punto de hundirse. Sin embargo, es un Estado sin centralización suficiente y con una autoridad lejos de ser completa sobre todo su territorio. Aunque el Estado pueda proporcionar seguridad y servicios públicos en grandes áreas urbanas como Bogotá y Barranquilla, existen partes significativas del país en las que proporciona pocos servicios públicos y prácticamente ninguna ley y orden. En su lugar, existen grupos y personas alternativas... que controlan la política y los recursos.

En algunas partes del país, las instituciones económicas funcionan bastante bien, y hay niveles elevados de capital humano y habilidad emprendedora; no obstante, en otras partes, las instituciones son muy extractivas, y ni siquiera proporcionan un mínimo nivel de autoridad estatal. La violencia y la falta de instituciones estatales centralizadas de este tipo inician una relación simbiótica con políticos que dirigen las partes funcionales de la sociedad. Esta relación simbiótica surge porque los políticos nacionales explotan la falta de ley de las zonas periféricas del país, mientras que el gobierno nacional deja libertad a los grupos paramilitares”.

En Colombia, la falta de autoridad del Estado central en ciertas partes del país ha conducido de forma natural a elites mucho más fragmentadas; de hecho, tan fragmentadas que, en ocasiones, se asesinan entre sí. Pero, a pesar de la variedad de elites e instituciones

políticas, estas instituciones a menudo consiguen consolidar y reproducir el poder de la elite que las creó”. (Acemoglu; Robinson, 2012, pp. 466-467).

Santa Marta capital del Magdalena no escapa a esta ambivalencia entre lo micro y lo macro, entre centro y periferia. Un aspecto importante en el desarrollo organizacional y la funcionalidad en las entidades es la manera como estas se encuentran estructuradas; por ello, en la Alcaldía de Santa Marta, se observó una estructura que en nada favorecía los distintos procesos a través de los cuales se buscaba la satisfacción eficiente y oportuna de las necesidades de la población samaria, situación que lleva a pensar, que la Administración Distrital, antes del proceso de modernización transitó gradualmente hacia la configuración de una institucionalidad precaria, no sincronizada con las demandas locales, nacionales y globales y que permeó la configuración de los imaginarios políticos y de la ciudadanía, propiciando el paradigma de los derechos y la ciudadanía postergada (Latorre-Iglesias, 2018).

Este panorama de precariedad institucional y de “armazón vacío” colapsa precisamente cuando la capital del Magdalena, producto de las oleadas de desplazados en el marco del conflicto interno entre guerrilla y Estado y entre paramilitares, guerrilla y Estado, recibe de forma ininterrumpida oleadas de desplazados que huyen de la violencia y que reconfiguran los cinturones de marginalidad en los barrios periféricos de la ciudad. La incapacidad institucional de atención del Estado local es precaria y en ocasiones totalmente ausente.

En este orden de ideas, es factible afirmar que el Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta cuenta con capacidades geográficas que se reflejan en ventajas comparativas; sin embargo, se observa la necesidad de crear y sustentar dentro de la administración pública local, a fin de lograr un aprovechamiento de tales ventajas, una estructura administrativa organizacional innovadora, además de competitiva, sólida, a la vanguardia y acorde con los retos que presenta el

crecimiento exponencial que actualmente vive la ciudad e imprime la globalización mundial.

Entre las ventajas comparativas del paisaje marino y las bondades de la ubicación estratégica al frente del mar y a pocas horas de la majestuosa Sierra Nevada de Santa Marta, que caracterizan a la ciudad de Bastidas, se encuentran los diversos ecosistemas marino-costeros, el rico sistema hidrográfico y ecosistemas paisajísticos, la gastronomía, la multiculturalidad de sus habitantes, la diversidad de pisos térmicos, gastronomía, el patrimonio arquitectónico, puertos marítimos, entre otras.

La eventualidad de que Santa Marta como ciudad enmarcada en una riqueza territorial pueda ser una fuente variada de diversas actividades económicas (múltiples opciones asociadas a lo turístico, la cadena de servicios, la logística por la presencia marítima, y la agroindustria) es una posibilidad latente. Lastimosamente, la dinámica competitiva de la ciudad se ve afectada precisamente por sus múltiples debilidades institucionales y de asociatividad para hacer frente al reto de la competitividad ante ciudades como Barranquilla y Cartagena.

En este orden de ideas, la Administración del Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta priorizó dentro de sus procesos el renovar y construir de manera efectiva, una moderna infraestructura que le permitiera eliminar las deficiencias dadas en relación con la prestación eficiente de los servicios públicos domiciliarios, todo ello, soportado en la acertada y efectiva planificación urbanística, a fin de alcanzar la reorganización y potencialización de la ciudad.

Una infraestructura apropiada, la cual se pueda traducir en vías con adecuadas especificaciones, las cuales se deben ajustar a las reales necesidades, entre estas, zonas de parques, recreación y esparcimiento, así como estructuras apropiadas para una rápida y efectiva gestión de los recursos hídricos, que en los últimos ocho años se ha constituido en su talón de Aquiles, de ahí la imperiosa necesidad de reconstruir la infraestructura de acueducto para la

evacuación de las aguas negras, el control de las aguas pluviométricas y la impostergable labor de lograr que el agua le llegue al grifo a los samarios que claman por un acueducto moderno.

Los principios de eficacia y eficiencia se constituyen en los pilares que direccionan el proceso de modernización en entornos institucionales y de gestión de lo público. La gestión humana debe llevarse en el marco de estos dos principios; así mismo, los procesos de modernización que se implementen deben hacerse en el enfoque teórico de estos dos pilares. Una organización pública flexible, con horizontalidad en sus liderazgos y con polivalencia en sus competencias, se constituye en garantía de competitividad.

Por ende, se hace pertinente el estudio de los procesos de modernización y de innovación en la gestión humana, dado que estos dos vectores se entrecruzan y propician organizaciones ajustadas a los cambios del entorno y a las demandas de los mercados cambiantes y dinámicos. En este contexto argumental es donde se torna pertinente la pregunta problema que condujo la investigación: ¿Cuáles son los procesos innovadores en la gestión humana implementada en la Alcaldía Distrital de la ciudad de Santa Marta en el proceso de modernización institucional e implementación de una nueva gerencia pública y de buen gobierno?

A partir de esta pregunta problema se desprenden una subpreguntas que sistematizan el problema de investigación:

¿Cuáles son los procesos y herramientas innovadoras vinculadas por la administración de la Alcaldía Distrital, a la gestión del Talento Humano en el proceso de modernización institucional?

¿Cuál es la respuesta del Talento Humano en un proceso de transformación institucional en el marco de la consecución de nuevas prácticas propiciadoras de una nueva gerencia pública y de buen gobierno?

¿Cuáles son las principales características de la gestión humana moderna, que bajo los cambios de los perfiles ajustados a competencias conllevan una eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos misionales?

1.2 Delimitación metodológica

La investigación realizada se justificó al constituirse en insumo novedoso para los procesos en curso y a futuro relacionados con la GTH en el sector público en Colombia, ya que sin lugar a dudas, el talento humano bien direccionado y enmarcado en el contexto general de las metas organizacionales alineado con la visión y la misión, produce una estrategia propulsora de la ética del desempeño en la perspectiva de Katzenbach y Smith (1995), esta sería la clave para el éxito de los entes territoriales y entidades públicas, oficiales y de economía mixta, puesto que, una organización sin sinergia es una organización llena de silos empresariales. Ante lo anteriormente enunciado, la metodología de trabajo se enfocó en un análisis mixto que integrara tanto el trabajo cualitativo como el trabajo cuantitativo.

En este contexto, quienes se encuentran al frente de la gerencia pública y ante los dinámicos cambios en las exigencias y requerimientos de una población cada día más apropiada socialmente del conocimiento, han emprendido acciones innovadoras que le generen la formulación, diseño, adopción e implementación de estrategias o herramientas enfocadas a la eficiencia, efectividad y calidad del proceso de GTH, donde, la reingeniería humana, la asertividad, el análisis transaccional, el benchmarking, el empoderamiento (empowerment), son algunas de las herramientas estratégicas en las cuales se apoyan los líderes o directivos de las corporaciones darle cumplimiento al proceso descrito; contrario a lo anterior, algunos autores, dan al comportamiento organizacional, el estatus de herramienta fundamental para soportar la labor de los encargados de tomar las decisiones, de ahí que se justifique la búsqueda de nuevas propuestas que logren propiciar la creación de equipos de trabajo capaces de llegar al más alto

nivel. Lo público no escapa a estas pretensiones de alta efectividad, la gestión humana termina siendo el puente entre la productividad y lo social, o entre el mayor potencial y el mayor impacto de la organización en sus stakeholders.

Así mismo, se considera pertinente al considerar estas herramientas la posibilidad de permitirle a la mayoría de los funcionarios públicos u oficiales el acceso a las nuevas competencias que exigen los cada vez más competitivos mercados, estas skill hard y skill soft están al alcance de todos y se hace imperativo crear las condiciones en los trabajadores para que puedan apropiarse de las mismas.

Conviene subrayar, que lo manifestado en el anterior párrafo hace parte esencial de la GTH y de igual importancia que los procesos y acciones que permiten definir las distintas políticas empresariales así como los procedimientos necesarios que se desarrollan en las etapas de reclutamiento, selección, vinculación y desarrollo de los funcionarios o servidores públicos, acorde con lo establecido en las normas legales vigentes de Carrera Administrativa y Contratación Pública en Colombia, en aras de garantizar al talento humano seleccionado y vinculado el fortalecimiento de sus capacidades, habilidades, competencias, disponibilidad para el cumplimiento de sus funciones y la gestión del conocimiento a partir de procesos permanentes de capacitación y formación orientados al mejoramiento de la calidad en la prestación eficiente de la atención y servicio a las comunidades permitiéndoles satisfacer sus necesidades y expectativas, brindándoles además bienestar, sin dejar a un lado la consecución de las metas u objetivos institucionales.

En este contexto, los resultados alcanzados luego de realizada la investigación, son relevantes para los gestores del Talento Humano al interior de las entidades del orden público, oficial o mixto al poder ello identificar, adoptar y hacer uso de las distintas herramientas de estratégicas para la GTH, asintiéndole además, permitiéndole el logro de las metas y objetivos

organizacionales.

Así mismo, los resultados obtenidos durante el estudio realizado y que se presentan en los capítulos 3 y 4, son de gran aporte para la academia, al permitirle a los investigadores en temas referentes al Sistema Integrado de Gestión y su respectiva caracterización, incluyendo los procesos de evaluación de desempeño, acuerdos de gestión, planes de mejoramiento individual, políticas y normatividad aplicables, establecidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Comisión Nacional del Servicio Civil, destacando entre otras herramientas de gestión el Plan Institucional de Capacitación -PIC-, el Plan de Bienestar e Incentivos y el Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo, Manual de Funciones y Requisitos Mínimos, Manual de Procesos y Procedimientos, Plan de Auditoría Interna y Plan de Mejoramiento en la GTH.

Acorde con este marco expositivo problémico, el objetivo general de este trabajo fue analizar la forma como se viene desarrollando el proceso de gestión del Talento Humano en la Alcaldía Distrital de la ciudad de Santa Marta en el tránsito hacia una nueva gerencia pública y de buen gobierno en la búsqueda de la modernización institucional, el crecimiento y desarrollo de la ciudad y la región.

Los Objetivos Específicos trazados en concordancia con la sistematización del problema de investigación fueron:

Identificar teóricamente las herramientas vinculadas por la administración de las organizaciones públicas, a la gestión del Talento Humano y sus incidencias en el desarrollo productivo y competitivo de la ciudad y la región.

Comprender el comportamiento del Talento Humano, desde lo psicológico como sociológico, en condiciones distintas en un entorno organizacional público, a partir de la implementación de herramientas de modernización institucional en la Alcaldía Distrital de Santa Marta hacia una Nueva Gerencia Pública y de Buen Gobierno.

Precisar las principales características y/o componentes en la gestión del Talento Humano, especialmente, las enmarcadas en las competencias de tipo laboral y de tipo comportamental orientadas al logro de los objetivos misionales en la Alcaldía de Santa Marta.

El proceso investigativo fue abordado a partir de la implementación del método descriptivo dándosele un enfoque epistemológico de carácter introspectivo-vivencial, al sentar las bases para interpretar y comprender bajo la lógica de la fenomenología, el proceso de Gestión del Talento Humano contextualizada en el escenario de la Nueva Gestión Pública y el Buen Gobierno al interior de la Administración Distrital de Santa Marta.

De acuerdo con lo anterior, el estudio realizado al interior del ente territorial fue determinante al lograr la caracterización detallada del proceso de modernización de la GTH, llevando a la evidencia las distintas aristas de una realidad establecida; aunque en ningún momento fue pensado la necesidad de darle a la realidad analizarla como un objeto específico e inamovible, más por el contrario, analizarla a partir de su permanente dinámica evolutiva, llevando a la interpretación de los diversos hechos, permitiendo adoptar una posición singular de comprender los procesos de cambio organizacional y el papel que desempeña la gestión humana en estos.

Plantea el autor César Augusto Bernal (2010, p. 113), que una investigación descriptiva, tiene como objeto de análisis, los hechos ya que: *“En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos”*.

En relación con el enfoque, el proceso investigativo realizado asumió el método cualitativo, al efectuarse una investigación de carácter científica logrando a través de los diversos pasos, entender los diversos fenómenos que hacen parte de la GTH en la administración pública, para el presente caso, de la ciudad de Santa Marta.

Al encontrarse la temática investigada contextualizada en las organizaciones del sector público, ontológicamente, se logró generar conocimiento, específicamente, de la realidad, desde lo social, del proceso de GTH en el sector público colombiano, y, desde la concepción epistemológica, se pudo comprender y explicar de manera holística, el proceso de gestionamiento, tanto de funcionarios como de servidores públicos en el país. (Batthianny y Cabrera, 2011, p. 76).

Las fuentes y técnicas de investigación que permitieron la materialización del trabajo parten de la premisa que considera la investigación como un proceso de contratación y articulación entre lo teórico y lo práctico, por ende el proceso mismo de investigación, llevando a la investigadora a identificar los hechos o fenómenos tanto desde la revisión documental como de manera directa en entrevista practicada a directivos del área de Gestión Humana como a funcionarios y servidores públicos de la Alcaldía Distrital de Santa Marta y de otras organizaciones pertenecientes al sector oficial en la ciudad; permitiendo la información sistematizada construir la hermenéutica de categorías en los modelos de gestión humana en el sector público (Batthianny y Cabrera, 2011, p. 78).

1.3 Estructura de los argumentos

Producto del proceso de investigación y de la articulación entre exploración teórica y contrastación con la evidencia empírica, se analizó dentro del proceso de modernización institucional las innovaciones en la gestión humana que lo posibilitaron. Considerar que las personas son una fuente abundante de innovación, es uno de los presupuestos centrales de la gestión humana, las personas no son recursos, ellas crean recursos, ya que los seres humanos para las organizaciones en las que laboran, son una fuente abundante e infinita de cambio, innovación y creatividad.

Por otra parte, Trujillo y Guzmán señalan la necesidad de armonizar la gestión humana de la

organización y el liderazgo estratégico en pro de afianzar una cultura del cambio. Para estos pensadores, es clave que la empresa entienda la necesidad de crear un sistema integral e interaccionar de mejora continua y cambio constante. Destacan tres componentes claves de una cultura del cambio con un importante realce en la innovación:

“Y, considerando que las organizaciones requieren el surgimiento de dichas posibilidades, se resalta la necesidad de que el cuerpo directivo de la organización incentive una cultura de innovación, que incluya por lo menos tres componentes: un activismo innovador, es decir, el rol desempeñado por los intra-emprendedores autónomos; la innovación como capacidad, a través de la cual los individuos son entrenados para la innovación, y, finalmente, la innovación como un proceso que asegure que las ideas son progresivamente desplegadas desde la imaginación hasta la experimentación, valoración, aumento de escala y por último realidad”. (Trujillo y Guzmán, 2008, p. 46).

Finalmente, el cambio organizacional se encuentra íntimamente ligado a la gestión humana desde todo contexto, profundizando de esta forma en la innovación y la creatividad como factor imprescindible a la hora de descubrir procesos de mejora continua, logrando identificar y desarrollar las competencias de los trabajadores para la creación de ideas innovadoras que permitan el inicio de procesos sistemáticos de modernización institucional que garanticen la competitividad.

La gestión humana insiste en que cuando se aprovecha al máximo todo el potencial que habita en las personas, es decir estas son valoradas como el pilar fundamental en las organizaciones, desde una perspectiva humanística, y se les da el apoyo necesario para desarrollar, encontrar y potencializar la creatividad e innovación; se obtienen grandes mejoras, no solo las finanzas de la organización, sino también en el salario emocional y en la gestión de los intangibles creando un

ambiente y una cultura organizacional, así como un lugar donde los seres pueden encontrar el desarrollo de sus fortalezas.

Se debe tener en cuenta que no a todas las personas se les identifican las fortalezas a simple vista, es algo oculto, el cual debe descubrirse utilizando buenas técnicas y programas para el descubrimiento y potenciación de las mismas. Y en otro escenario se encuentran quienes no logran saber cuál es su fortaleza medular, pero adquieren o tienen el talento para trabajar en equipo en el desarrollo y ejecución de las nuevas ideas dadas por los grupos auto-dirigidos.

Los procesos de modernización sostenibles en el tiempo, traen consigo el éxito en la competitividad organizacional y por ende de sus profesionales que como personas, logran transformar el panorama y aprovechar al máximo las oportunidades que le circundan al mundo actual; se considera así el proceso de cambio y mejora continua como generador de competencias que vienen del interior de la organización para su propia preservación.

La innovación y la creatividad se consideran factores claves e importantes para el desarrollo y mejoramiento de procesos, modelos de capacitación y nuevas respuestas en el marco de la eficacia y la eficiencia. Un factor importante que debe tener en cuenta la gestión humana para introducir en sus procesos de liderazgo del cambio, es el apoyo constante que le permitan el desarrollo de programas que le ayuden a identificar las fortalezas de cada persona, sintiéndose estas con una gran base para proporcionar sus ideas en ambientes agradables, generándose así una cultura del cambio desde cada rincón de la organización.

Además de ello, se debe crear un programa de incentivos para el personal, para que se sientan motivados y comprometidos, permitiéndole a su vez la cada vez más necesaria autonomía a la hora de dar a conocer sus ideas y en especial en el momento de tomar decisiones, sobre una base de sentido de pertenencia y compromiso frente a sus compañeros.

La gestión humana no sólo se debe circunscribir a los roles tradicionales, tales como: pagar la

nómina, liquidar, procesar las prestaciones sociales de los trabajadores, parafiscales y demás obligaciones, trabajo que en la mayoría de las ocasiones se torna rutinario y fácil de cumplir gracias al alto nivel de desarrollo que han alcanzado los sistemas tecnológicos aplicados en este sentido.

Pero así, como existe un prominente grado de generación de desperdicios en el mundo actual, tal como la contaminación ambiental, la destrucción y el mal uso de los recursos naturales, así mismo en las organizaciones contemporáneas, también se produce una gran pérdida, el desperdicio de las fortalezas y los talentos de los trabajadores, los cuales son subutilizados y en el peor de los casos se torna este desperdicio en organizaciones con trabajos que generan frustración, puesto que no hay un debido agenciamiento, ni gestión humana efectiva que permita al ser el máximo desarrollo de sus potencialidades.

Los resultados de investigación que a continuación se exponen, tienen como cometido dar cuenta de la materialización de los objetivos planteados, para ello en el segundo capítulo se propenderá por evidenciar una identificación exploratoria de herramientas e instrumentos estratégicos e innovadores incorporados por los directivos, gerentes o administradores de las corporaciones públicas, a la GTH y sus efectos en la productividad y competitividad de la ciudad de Santa Marta. En el tercer capítulo se explican las diversas manifestaciones conductuales y comportamentales de los funcionarios y servidores públicos, desde lo administrativo, en situaciones diferentes presentadas al interior del escenario de las organizaciones públicas, teniendo como razón principal, la adopción y aplicación del proceso de transformación y modernización dado al interior de la Alcaldía del Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta orientado a alcanzar una Nueva Gerencia Pública y de Buen Gobierno. En este aparte se relaciona el liderazgo del cambio con la gestión humana y las sinergias resultantes del mismo.

Por último, se precisan las principales características y/o componentes necesarias para una

eficiente GTH, destacando aquellas contenidas en las diversas habilidades, capacidades y competencias bien sean de carácter laboral o de tipo comportamental y que son fundamentales para alcanzar las metas y objetivos del ente público Distrital. Se concluye, señalando el impacto de estos procesos transformacionales en los gobiernos locales y su posible extrapolación a otras espacialidades, puesto que, también es bueno pensar como las experiencias exitosas sobre lo público pueden garantizar la pervivencia de un Estado que obligatoriamente se ve abocado a la innovación.

Exploraciones conceptuales: innovaciones teórico- prácticas en la gestión humana

2.1. Antecedentes teóricos: la revolución del enfoque por fortalezas

En este capítulo se le da cumplimiento al objetivo número uno: identificar teóricamente las herramientas vinculadas por la administración de las organizaciones públicas, a la gestión del Talento Humano y sus incidencias en el desarrollo productivo y competitivo de la ciudad y la región. Para ello en un primer aparte se explora la dimensión conceptual y legal de los procesos de gestión humana en Colombia, se finaliza con una revisión de herramientas de la gestión humana.

Ramos (2013) trata de analizar el impacto de la gerencia en el ámbito local mexicano, el estudio se desarrolló siguiendo los lineamientos de la metodología analítica, siendo la fuente principal de información la documental. A través de ella, el autor, desde las distintas concepciones habidas referentes al neoinstitucionalismo, enfocando su análisis a un caso de transformación institucional bajo el liderazgo del cambio. Los resultados logrados visibilizan los avances y logros obtenidos por aquellas alcaldías donde sus representantes han adoptado el modelo de Gerencia Municipal, distinguiéndose por la presencia de una seguridad y solidez de tipo económico, social y político; sin embargo, existió un proceso de desinstitucionalización como efecto de la no aplicación de procesos eficientes, eficaces y trascendentales dentro de estas corporaciones, evitando con ello el logro de la transformación administrativa por ausencia de mayor organización y articulación entre las distintas áreas.

Aunque, los resultados del estudio permitió al autor concluir que al interior de la administración municipal de Texcoco, su Alcalde ha llevado el proceso de institucionalización a partir del acogimiento de procedimientos de transformación corporativa, identificándose como los de mayor relevancia, la incorporación al subsistema de Talento Humano de los valores organizacionales a partir del sistema doctrinario; además, de aquellos valores que regulan y

apropian el conocimiento en los diversos niveles, esquemas, estilos de orden y distribución de funciones, procesos, procedimientos y operaciones implementadas para el normal desarrollo de las actividades; a pesar de que no se autorizó la transformación en el escenario institucional de las entidades del sector público, de modo que, no fue posible precisar las características particulares de tipo técnico-administrativo que produzca un modelo de gestión con resultados integrales.

Altaba (2009) en su estudio realizado, implementó el modelo metodológico hermenéutico crítico al considerarlo como método práctico para alcanzar el propósito de la investigación, siendo este *“Especificar la influencia de la Gestión de la Calidad Total y la Gestión por Competencias en la dinámica de las reformas educativas, lo que supone familiarizarse con la economía del conocimiento y con el modelo de gestión del conocimiento y de las competencias, y su influencia en la gestión de trabajadores y empleados”*.

La Gerencia Pública en Colombia desde el proceso de administración del talento humano de acuerdo con lo manifestado por Rojas (2000) tiene sus raíces en la Constitución Política de 1886, específicamente, los artículos 62 al 65 en los cuales se reglamentan entre otros aspectos, las incompatibilidades de las funciones, las responsabilidades de los funcionarios del servicio público, especificaciones para poder ascender y pensionarse, entre otros; estas herramientas de índole administrativa y técnica, llevaron a implementar el sistema de gobierno fundamentado en la burocracia en aras de alcanzar la eficiencia y la no presencia de acciones de soborno, a fin de fomentar el desarrollo de la Nación.

De manera semejante, de acuerdo con Rojas (2000), a partir de la segunda década del s. XX, se promulgan en Colombia diversidad de normas que regulan la dirección del recurso humano en el sector público, identificándose entre otras:

La Ley 4 de 1913 o de Régimen Político y Municipal, la cual se adopta con el propósito de reglamentar la organización de los distintos entes territoriales que en su momento conformaban la estructura del país, como lo eran los Departamentos, los Municipios y las Provincias, además de establecer las facultades que la Constitución otorga a los Poderes Ejecutivo y Legislativo;

La Ley 57 de 1923, norma que faculta al Gobierno Nacional para llevar a cabo procesos de contratación de personal técnico de otros países en el área de la telegrafía con el propósito de crear la escuela Superior de Telegrafía y Radiotelegrafía, así como de la contratación de la Misión de Pedagogos para el análisis de necesidades dadas en el contexto de la Instrucción Pública, generando las modificaciones o reformas que sus miembros consideren pertinente.

En la medida que avanza el tiempo, en materia laboral en Colombia se dan avances legislativos que dan origen al actual Sistema de Carrera Administrativa, como es el caso de la Ley 165 de 1938, con vigencia hasta el año 1960, fue promulgada y adoptada para el reconocimiento del derecho que poseen *“los empleados a no ser removidos del cargo sino por falta a los deberes, ingreso y ascenso con el lleno de condiciones mínimas según sus **méritos y competencias**, y haberse sometido a un periodo de prueba”*.

Precisamente, el Sistema de Carrera Administrativa, acorde con la Ley 909 de 2004 y el artículo 125 de la Constitución Nacional de 1991, lleva a definirla, textualmente, acorde con Parra, Parra y Parra (2012) citados por Sánchez (2019; p. 40), como un:

Sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto hacer primar la eficiencia y la eficacia de la administración pública, brindado igualdad de oportunidades para el acceso al servicio público, mediante la demostración del mérito, sin que puedan obrar motivos ideológicos, de religión, raza, sexo, filiación política, o de otra índole.

El Sistema de Administración y Gestión Pública en el país ha alcanzado un proceso evolutivo desde la Constitución de 1991 en relación con la Carta Magna de 1886 y demás normas

promulgadas durante el s. XX, fundamentalmente, en el tema de la administración del talento humano, las cuales regularon y aseguraron a los funcionarios públicos aspectos como la Seguridad o Estabilidad Laboral, Social, su economía así como aspectos esenciales como la calidad de vida al interior de las organizaciones públicas de la Nación, notándose la constante violación a estos derechos desde las propias directivas a los funcionarios antiguos, dando además privilegio para el ingreso a la Carrera Administrativa a personas de su cercanía política (Rojas, 2000); estos hechos dan inicio a la transformación y modernización del Estado en el marco de la Función Pública.

Conviene subrayar el desarrollo de diversidad de cánones, esquemas o normativas a partir de los años 40's del siglo XX, las cuales permitieron avanzar hacia la transformación de la gerencia del talento humano adscrito al sector público u oficial del país, abriendo el camino hacia el proceso de **meritocracia**, donde los subprocesos de reclutamiento, selección y vinculación de los funcionarios o servidores públicos se dan basados en las distintas competencias y los requisitos exigidos para el cumplimiento eficiente, eficaz y con calidad, de las funciones dadas en las corporaciones públicas para el logro de su objeto misional, desde la incorporación directa al Sistema de Carrera Administrativa o por medio de la Provisionalidad.

Es preciso señalar, que ante el escenario presentado en el párrafo anterior, entidades como el Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP-, la Comisión Nacional del Servicio Civil –CNSC- y la Escuela Superior de Administración Pública –ESAP-, creados por medio de la Ley 19 de 1958, fuesen encargados de regular la Función Pública en Colombia (Rojas, 2000; p. 9), buscando con ello, *“igualdad de oportunidades para el acceso al servicio público, la estabilidad en sus empleos y la posibilidad de ascender en la carrera conforme a las reglas”* requiriendo la normativización con respecto al *“ingreso, la permanencia y el ascenso en los*

*empleos que no sean de libre nombramiento y remoción se hará **exclusivamente con base en el mérito***” (p. 4).

De ahí que, en la búsqueda de aumentar la credulidad, eficiencia y transparencia en el proceso de Administración del Talento Humano, en el año 1960 el entonces Presidente de la República, Doctor Alberto Lleras sanciona el Decreto 1732 para responder a las orientaciones de la Sala de Servicio Civil del Consejo de Estado, relacionadas con diversas reglas de vinculación del talento humano en el sector público u oficial, destacando la necesidad de llevar a cabo procesos de estructuración de listados de personas elegibles para ocupar los cargos o vacantes que se presentan, entre los que se identifican el desarrollo de exámenes o pruebas de ingreso, la inscripción en el escalafón de Carrera Administrativa, Evaluación de Funciones, la adopción del régimen disciplinario para servidores y funcionarios públicos inscritos en Carrera Administrativa (p. 9).

A pesar de la adopción del Decreto 1732 de 1960, es una constante que se siga presentando lo que Youmes (S.f.) y Marín (1982) citados por Rojas (2000; p. 10) denominaron “*la politización progresiva de la función pública*”; hecho que se presenta cuando los administradores de turno vinculan laboralmente a su personal de confianza.

En cuanto a los procesos establecidos en el régimen de Carrera Administrativa para que las personas puedan acceder a este a través de su vinculación, es necesario que las entidades públicas del país realicen, acorde con sus necesidades o prioridades, acciones encaminadas a convocar, reclutar, llamar a concursos ya sean abiertos o para ascender internamente, los cuales se deben acompañar con la elaboración y presentación de una lista de participantes elegibles para el cargo, la cual tiene un tiempo de vida de un (a) año, acorde con lo establecido en el Decreto 1950 de 1973.

2.2. Referentes legales de la función pública y meritocracia

A nivel nacional se ha promulgado diversidad de normas en aras de garantizar la calidad, eficiencia, transparencia y estabilidad del empleo público así como la modernización de la Administración Pública, las cuales, se relacionan a continuación.

Cuadro 1. Normas, leyes y decretos que regulan la función pública en Colombia.

Norma	Descripción
<p>Constitución Política de Colombia (C.P.C.) de 1991 (Artículos 122-125)</p>	<p>En los señalados artículos, la Carta Magna establece diversidad de aspectos referentes al desarrollo de los empleos de carácter público u oficial, excepto, aquellos cargos que por su naturaleza de elección popular, libre nombramiento y remoción, ente otros, los cuales, no pertenecen al régimen de Carrera Administrativa; de esta forma, la C.P. de 1991, plantea una revolución en el tema de la carrera de los servidores públicos señalando a la Comisión Nacional del Servicio Civil como entidad encargada de expedir los parámetros para regular el acceso y el desarrollo en los funcionarios públicos.</p>
Ley 1960 de 2019	<p>Reforma la Ley 909 de 2004, el Decreto-Ley 1567 de 1998, en relación con el encargo, la profesionalización del servidor o funcionario público, los concursos y los procedimientos de movilidad plana al interior de las organizaciones públicas.</p>
Ley 1575 de 2012	<p>En los arts. 47 al 52 determina los parámetros esenciales que permiten el desarrollo del Régimen Especial de Carrera</p>

Administrativa para los miembros del Cuerpo de Bomberos de Colombia.

Ley 1093 de 2006 Adopta e incluye en el artículo 5 de la Ley 909 de 2004 los literales e) y f) así como un párrafo del numeral 2, enmarcado en las excepciones de cargos de las corporaciones y entidades que no hacen parte del régimen de carrera administrativa.

Ley 1033 de 2006 Promulgada para normatizar el régimen especial de Carrera Administrativa en el sector Defensa, especialmente, para todos aquellos funcionarios y servidores públicos considerados No Uniformados que laboran en los organismos Ministerio de Defensa Nacional, Ejército Nacional, Policía Nacional y demás entes del orden descentralizado, adscritos y vinculados al sector en mención, modificando de esta manera, la Ley 909 de 2004.

Ley 909 de 2004 La norma rediseña el régimen de Carrera Administrativa, desarrollando el Artículo 125 de la C.P.C. de 1991, incorporando además, los lineamientos orientados al sistema de la Nueva Gerencia Pública. Igualmente, incluye los aspectos esenciales de la profesionalización de la Función Pública, las organizaciones flexibles, los deberes y responsabilidades de los servidores y funcionarios públicos así como de los organismos encargados de regir el empleo público en el país.

Ley 489 de 2014 Con fundamento en los principios constitucionales, la presente norma establece los diversos mecanismos que permiten la

reforma y organización del Estado hacia una administración pública regida por los principios de *“Buena Fe, Igualdad, Moralidad, Celeridad, Economía, imparcialidad, eficacia, eficiencia, participación ciudadana en la gestión pública, publicidad, responsabilidad y transparencia gubernamental”*.

Ley 443 de 1998

Definida como la segunda norma de Carrera Administrativa posterior a la C.P. de 1991, el Estado colombiano reglamenta a través de ella la inscripción a este régimen. En ella, se define la Carrera Administrativa, además de establecer los parámetros y requerimientos exigidos para llevar a cabo el proceso de vinculación a los diversos cargos de Carrera, así como la presentación de los diversos tipos de nombramiento existentes como los nombramientos provisionales o los cargos suplidos por libre nombramiento y remoción. Esta ley fue derogada por la Ley 909 de 2004.

Ley 27 de 1992

La presente norma o primera ley de Carrera Administrativa, desarrolló el art. 125 de la C.P. de 1991. Fue derogada por el art. 87 de la Ley 443 de 1998; en ella se definía como lineamiento principal del sistema de carrera, la necesidad que tenía de ser proyectada a todo el país y se hace extensiva la implementación de los decretos 2400 de 1968 1950 de 1973 a todas las organizaciones de lo público, además, de establecer otras normas

referentes a la Administración del Talento Humano adscrito a las distintas entidades del Estado colombiano.

Ley 61 de 1987

Establece un nuevo concepto de provisionalidad y plantea nuevos requisitos para el ingreso al servicio público.

En el numeral f del art. 1º, el Congreso de la República da facultades al Presidente de Colombia Facultó al ejecutivo para una reorganización total del Departamento Administrativo del Servicio Civil.

A través del numeral g le autorizaba la modificación de toda la normatividad que regulaba la clasificación de los puestos de trabajo así como los requisitos para poder hacer un ejercicio cabal de los mismos.

Ley 65 de 1967

El inciso h establece la facultad extraordinaria de fijar las escalas salariales y de remuneración que corresponden a los funcionarios y servidores en cada uno de los niveles o categorías del mismo modo que en lo que al sistema de prestaciones sociales guarda referencia.

El inciso i, le autoriza el desarrollo de los procesos de supresión, fusión y creación de dependencias y nuevos cargos (empleos) tanto en la Rama Ejecutiva como en los distintos institutos y entidades del orden oficial. De igual manera, le faculta al Presidente de la República, determinar la autonomía o la descentralización de las diferentes Oficinas de la

Administración Nacional en relación con su funcionamiento, solo aquellas en las cuales sea necesario dicho proceso a fin de alcanzar el logro de sus fines, metas y propósitos.

Ley 19 de 1958

Modificada por el Decreto 1153 de 1999 en su art. 25. La norma en referencia soporta el proceso de reestructuración de la Administración Pública en el país con el propósito de garantizar de la mejor manera, la “*coordinación y la continuidad de la acción oficial*”; en este mismo orden, propendía por dar estabilidad laboral y capacitación de carácter técnico a los funcionarios y servidores públicos, la organización lógica de los servicios a cargo del Estado así como el proceso de descentralización de los organismos que lo requieran para operar con mayor eficacia y se encuentre bajo la administración de las autoridades locales. Propende además por la condensación y moderación en la realización de trámites y demás procedimientos.

Por otra parte, a través de esta norma el Gobierno Nacional estableció los lineamientos para garantizar la no duplicidad de funciones a través de la implementación de labores o actividades de forma paralela, impulsando el control administrativo.

Ley 141 de 1948

A través de la presente norma el Gobierno Nacional procedió a la conformación de distintos organismos que propendían por transformar y organizar el Sistema de Carrera Administrativa, desatacando la llamada Comisión Interparlamentaria del Servicio

Civil –CISC- el cual estuvo conformado por tres (3) miembros del Senado y tres (2) de la Cámara de Representantes, teniendo como principal función el diseño y proposición de reglamentaciones legislativas orientadas a regular los distintos cargos públicos en el país, sus funciones, los niveles o categorías de los cargos proveídos, el régimen salarial y demás rubros que corresponden a la remuneración por el trabajo desarrollado. De igual manera, la ley estableció los requerimientos, procesos y procedimientos necesarios para acceder o ingresar al Servicio Civil o Servicio Público.

Ley 65 de 1946

La norma garantiza a los funcionarios y empleados públicos nacionales (inscritos o no) en el Sistema de Carrera Administrativa, el derecho a gozar del Auxilio de Cesantías, siendo retroactiva a partir del 1° de enero del año 1942.

Ley 64 de 1946.

Hace una reforma a la Ley 6 de 1945 en lo concerniente al contrato de trabajo, esencialmente, en algunos de sus elementos constituyentes como son la jornada laboral, la remuneración en caso de trabajo nocturno, extra o suplementario; de igual manera, a través de la presente norma, se reglamentan aspectos esenciales en términos de la salud ocupacional de los trabajadores, las pensiones de jubilación de los funcionarios de la empresa Ferrocarriles Nacionales, el derecho a la asociación al interior de las entidades.

Ley 6° de 1945

Modificada por el artículo 1° de la Ley 64 de 1946, establece los elementos constitutivos del contrato de trabajo como lo son la remuneración, el servicio prestado de manera continua y la dependencia a un patrono. Además, la Ley 6ª determina el período de la jornada laboral, las prohibiciones a los patronos, el trabajo en menores de edad, el régimen de indemnizaciones por accidente laboral o enfermedad profesional, el período de vacaciones, el trabajo en menores de edad, las obligaciones de las empresas, la organización de las Cajas de Previsión Social en Colombia para funcionarios del Estado, regula el pago del auxilio de cesantías, así como garantiza a los empleados el libre goce de asociarse profesionalmente a través de los sindicatos.

Ley 165 de 1938

Crea el primer Sistema de Carrera Administrativa para los trabajadores y funcionarios administrativos del orden nacional, departamental y municipal, otorgándoles como derechos fundamentales: a) la garantía de no ser “removido del cargo” que estén desempeñando en el momento; b) el ascenso o promoción laboral; c) contar con las prestaciones sociales de ley frente a la ocurrencia de accidentes laborales o enfermedades profesionales; d) goce efectivo de su período vacacional remunerado, seguro de vida, pensión de jubilación y otros derechos determinados por la legislación nacional.

- Decreto 2106 de 2019
- Como estrategia de modernización del Estado, a través del presente decreto se establecen parámetros que permiten la simplificación, supresión y reforma diversidad de trámites, procesos y procedimientos no requeridos en la Administración Pública, convocando al registro de los diversos trámites que se realicen ante los organismos públicos, en el Sistema Único de Información de Trámites –SUIT-
- Hace un compendio de los decretos que reglamentan la Función Pública en Colombia en los temas de:
- [...] empleo público, las funciones, competencias y requisitos generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de los organismos y entidades del orden nacional y territorial; administración de personal, situaciones administrativas; capacitación; sistema de estímulos; retiro del servicio; reformas de las plantas de empleos; gerencia pública; comisiones de personal; Sistema de Información y Gestión del Empleo Público - SIGEP; Sistema de Control Interno; Modelo Integrado de Planeación y Gestión; Sistema de Gestión de Calidad, entre otros.
- Decreto 1083 de 2015 (Decreto Único Reglamentario)
- Regula el Decreto Ley 785 de 2005 en lo relacionado con la
- Decreto 2484 de 2014
- “*nomenclatura, clasificación de empleos, de funciones y de requisitos generales*” de las entidades y órganos del orden territorial en Colombia.

Deroga los Decretos Nacionales 2772 de 2005, 871 de 2006, 4476 de 2007, 3717 de 2010.

Decreto 1785 de 2014 La presente norma adopta las funciones y los requisitos generales necesarios para ejercer cargos públicos de los diversos niveles jerárquicos de los organismos y entidades del orden nacional.

Decreto 1894 de 2012 Hace una reforma a los arts. 7 y 33 del Decreto 1227 de 2005 enmarcada en el uso de las listas de elegibles solamente para proveer los cargos señalados en las convocatorias y no en otros que ya se encuentren ocupados en provisionalidad.

Decreto 19 de 2012 La norma referenciada es modificatoria del art. 46 de la Ley 909 de 2004 en lo relacionado a la modernización de la planta de personal en las entidades públicas de la Rama Ejecutiva, denotando, que estas deben ser establecidas acorde con los requerimientos de servicio o “razones de la modernización de la Administración y soportadas en estudios especializados realizados por las organizaciones siguiendo los parámetros del DAFP y la Escuela Superior de Administración Pública –ESAP-.

Decreto 4485 de 2009 El decreto actualiza la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública –NTCGP 1000:2004- estableciendo los aspectos generales y los requisitos mínimos para el establecimiento del Sistema de Gestión de la Calidad en las entidades públicas y que se encuentren identificadas en el art. 2 de la Ley 872 de 2003.

- Decreto 1572 de agosto 5 de 1998 Reglamenta el proceso de vinculación e ingreso al Sistema de Carrera Administrativa a través de los diversos empleos públicos en las entidades y órganos determinados por la Ley 443 de 1998
- Decreto 1950 de 1973 Un intento por llenar los vacíos legales y dictaminar parámetros sobre la incorporación al régimen público del trabajador de carrera.
- Decreto 3130 de 1968 Crea los estatutos orgánicos para la cabal integración de las entidades centralizadas y descentralizadas.
- Decreto 2400 de 1968 Es el primer reglamento de personal, ya que modela y parametriza el empleo público en Colombia.
- Decreto 1050 de 1968. Clasificó las entidades en centralizadas y descentralizadas.
- Decreto 1732 de 1960 Da el rango de funcionarios o empleados de la Rama Ejecutiva del Poder Público a las personas naturales que ejercen funciones regular o de forma permanente en empleos creados o autorizados por la ley y que su remuneración proviene del Estado ya sea en entidades del orden central o seccional. En este orden, los empleos civiles que hacen parte de la Rama Ejecutiva se incluyen en el Servicio Civil de la República.
- El art. 4^o da a los Alcaldes y Gobernadores la facultad de proveer los cargos que se hallen comprendidos en el régimen de Carrera Administrativa, siguiendo las normas establecidas por el
-

Departamento Administrativo del Servicio Civil y la Comisión de Reclutamiento, Ascenso y disciplina.

Fuente: Compilación realizada por la investigadora.

2.3. Marco teórico: del estado burocrático al estado innovador

A nivel global, durante décadas se ha observado la necesidad de dar inicio a la reforma de la administración pública como consecuencia del bajo desarrollo por la crisis provocadas desde el modelo burocrático el cual ha prevalecido ligado al autoritarismo de los gobiernos, especialmente, en América Latina, como lo señala Nieves (2013; p. 71); la transformación a la que hace referencia el autor parte de la transición de dicho sistema autoritario hacia la participación democrática de la ciudadanía, brindándole lo que se conoce como “*Espacios de Participación Ciudadana*”.

Considerando además la necesidad de adoptar diversidad de características las cuales superen el actual contexto social además de otros aspectos de suma importancia como es la presencia de actos de corrupción, el clientelismo, el bajo nivel de desempeño de la administración pública, llevando a esta a una pérdida de imagen, legitimidad y credibilidad en la mente de los ciudadanos (Nieves, 2013), ha conllevado al diseño y adopción de estrategias que le permitan superar dicha crisis institucional, esencialmente, por la carencia de lo que Matas (2015; p. 215) denominó “*Cultura Política*”, citando en su artículo seis áreas o dimensiones en las cuales plantea debe desarrollarse el proceso de la modernización del sector público, siendo estas:

i) Desarrollo de mecanismos o acciones orientadas a la transparencia, relacionados con los aspectos contables (NIIF), almacenamiento y protección de datos e información, propendiendo por la gestión de la información.

ii) Reformar los procesos de gestión del talento humano del sector público en las etapas de selección y vinculación, dándole alcance al modelo de meritocracia, al convertirse este en sistema único para proveer las vacantes laborales.

iii) Modernización de la estructura en para la toma de decisiones, desde la reglamentación de las funciones de la alta dirección, proporcionándole mayor horizontalidad a esta, generando una gerencia pública con mayor operativización, basada en la profesionalización, desarrollo y adopción de planes de capacitación directiva.

iv) Reorientación de la influencia de las TIC soportada en la estrategia de Gobierno Abierto como mecanismo para la ejecución de un “*relanzamiento institucional y organizativo.*”

v) Mejoramiento de la Gobernanza al interior de las entidades públicas.

vi) Modernizar las herramientas organizativas bajo un enfoque integrado en cada uno de los subsistemas de la administración pública como es el caso de la gestión del talento humano. (pp. 215-216)

De manera puntual, en el caso Colombia, al igual que los demás países ante la necesidad de dar inicio a la transformación de la administración del aparato ejecutivo del Estado la cual tuvo sus inicios al igual que en Latinoamérica durante el s. XX, a partir de una orientación de carácter “*orgánico-funcional*” que le permitiera el logro de la eficiencia, la eficacia y la calidad tanto en el cumplimiento de las funciones como en la prestación de los servicios a cargo del Estado (Giraldo, 2014); en tal sentido, de acuerdo con Sanabria (2015; p. 12) en Colombia la transformación de la Administración Pública históricamente se ha contextualizado en lo que Matas denominó como “*Modernización de las herramientas organizativas desde la gerencia del talento humano*”, la cual se ha enfocado a la “*profesionalización del servicio civil*”, avanzando en el transcurrir del tiempo al actual sistema de Carrera Administrativa o “*mecanismo de selección objetiva idóneo, para verificar que el ingreso, ascenso y permanencia en la función*

pública se efectúe con la observancia de ciertas garantías y principios determinados en la Constitución y la ley”. (Sanabria, 2015).

Sin embargo, los procesos de modernización de la gestión del talento humano, adoptados en el ámbito global, a partir de los requerimientos de una economía basada en el mercado y liberalizada de la cual en Colombia no ha escapado, a través del Sistema de Carrera Administrativa no se daba tal transformación en todos los sectores de la administración pública, como es el caso de la salud, por ello, en consonancia con demanda presentada por el señor José Galán Gómez a la Ley 10 de 1990 en el artículo 26 literales a, b y c "*Por la cual se reorganiza el sistema nacional de salud y se dictan otras disposiciones*", la Corte Constitucional en el año 1996 mediante Sentencia C-387/96 en referencia con el Expediente D-1137, y considerando que esta vulnera los derechos que tienen los funcionarios y servidores públicos del orden territorial a pertenecer de la Carrera Administrativa con respecto a los del nivel nacional, resolvió darle la igualdad al derecho a esta población al declarar inexequibles los apartes demandados (Corte Constitucional, 1996), previo cumplimiento de los requisitos mínimos, competencias y habilidades requeridas en los concursos de méritos.

Para una mejor ilustración de lo expresado, según diversos autores, la adaptación de las naciones al proceso globalizador de la economía, lleva a los gobiernos al desarrollo de procesos de transformación, modernización e innovación en los aspectos organizacionales, funcionales y operativos, acogiendo la "*filosofía y práctica de la nueva Economía Política*" tratando con ello de reemplazar la administración burocrática, la cual, se refiere al desarrollo de los procesos altamente racionalizantes en la gestión pública. (Ramírez, 2011; p. 27)

En particular, el iniciar el proceso de modernización institucional basado en las reformas o transformaciones dadas a la administración pública en diversos países en el contexto global, donde, la prioridad la han dado en la búsqueda de un gobierno abierto, con mayor flexibilización

y dinamismo, con miras a implantar el modelo de Nueva Gerencia Pública donde las relaciones dadas se fundamentan en elementos esenciales de la administración general como el manejo y uso del tiempo, las presentaciones efectivas y las agendas, desde el punto de vista gerencial.

En lo referente a la gobernanza territorial, es necesario que las administraciones, con soporte en la Ley 1454 de 2011, estructuren la visión regional enmarcadas en el desarrollo regional y la reconfiguración de las políticas públicas; la innovación y la creatividad, vista no solo desde las TIC sino también, a partir de la comunicación, la innovación de la gerencia en la búsqueda de entes territoriales y organismos públicos con mayor competitividad, el cambio de la forma en la cual se vienen realizando las cosas, la generación de acciones que lleven a la excelente toma de decisiones en momentos de crisis; así como el liderazgo, las competencias del talento humano, para darle solidez y credibilidad a las entidades públicas en Colombia. (Federación Colombiana de Municipios y Adenauer, 2014, p. 43)

Resulta importante dentro de la Administración Pública en su proceso de transformación y modernización tanto de lo operativo como funcional en el tema de servicios como la gestión del desarrollo integral de los entes territoriales, tener siempre presente las diversas características que identifican el proceso de gerencia pública, siendo estas: Orientación a los resultados, Democratización y participación, Corresponde a competencias, es Articulado, Focalizado, estratégico, Viable y, finalmente, Sustentable. (Escuela Superior de Administración Pública y Departamento Nacional de Planeación, 2011)

En efecto, al emprender el ejercicio de modernización en la Administración Pública, especialmente, en el subsistema de gestión del talento humano, es necesario, como se ha descrito hasta el momento, tener en cuenta los aspectos funcionales de las organizaciones a través de los cuales, se logre alcanzar de manera integral, la transparencia de los procesos, desarrollados con objetividad y profesionalismo por parte de los funcionarios o servidores públicos, los cuales,

desde su vinculación por meritocracia, desarrollan al máximo sus capacidades, competencias, habilidades, experiencias y conocimientos, a fin de aportar en el logro del objetivo misional e institucional de la organización; ello, articulando además sus metas y objetivos particulares con los de la entidad.

Con ello, el Gobierno Nacional se planteó dirigir el proceso de Gestión Pública hacia los resultados dándole solidez y fortaleciendo la institucionalización de las entidades del Estado, adoptando el modelo de Nueva Gerencia Pública, luego de haber intentado diversidad de procesos de reforma entre los que destaca la llamada Misión Kemmerer (Giraldo, 2014, p. 20); cabe resaltar, que pese a los esfuerzos realizados y los avances logrados durante la mayor parte del s. XX, estos, como resultado de la corrupción, la falta de transparencia, la ineficiencia y el crecimiento desbordado en lo referente al sistema administrativo, provoca la pérdida de tales logros. (p. 24)

Contrario a ello, se dio aumento a la burocratización reduciendo la relación Estado-Sociedad Civil, dando aparición a la deslegitimización del Estado, llevando a dar inicio desde principio de los 70's a nuevos procesos reformativos, siendo de mayor relevancia el llamado "neoliberalismo" (p. 25); posterior a la Constitución Política de 1991 surge como reforma para responder a las crisis de la Administración Pública, originada por el desequilibrio fiscal del Estado, el modelo gerencial "Nueva Gestión Pública" (p. 36); el cual, se desarrolla en distintas dimensiones las cuales, de acuerdo con Chica (2011) citado por Simbaqueba (2016, p. 202) "*se transforman e interrelacionan*"; en el subsistema Gestión de Talento Humano, su implementación busca apartarlo de la rigidez del modelo administrativo burocrático para incluir un nuevo sistema de valores a la gestión humana en las empresas del sector público, tales como la generación de valor, la orientación hacia el cliente y la efectividad de estas organizaciones (p. 211), como se observa en la Figura 1.

Figura 1. Esquema del modelo de la Nueva Gerencia Pública.



Fuente: Federación Colombiana de Municipios (2013; 22)

En el año 2002 surge en el país la Directiva Presidencial 10, en ella, se determinan los soportes y principios que guían la función gerencial de funcionarios y servidores públicos para la implementación del proceso de modernización de la Administración Pública, motivando además, la adopción de *“una cultura de lo público la cual se enmarca en los principios de transparencia e integridad en la gestión, la austeridad y el servicio al ciudadano y participación de la sociedad civil”* (González, 2018, p., 14), además, de contar el Sistema de Gerencia Pública implantado, con una planeación estratégica eficaz a fin de poder demarcar y singularizar la función gerencial (Muñoz y Giraldo, 2008).

Para una eficiente implementación del modelo Nueva Gestión Pública, dada a través del sistema por procesos, demandando diversidad de documentos y herramientas acorde con lo establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública (2015; p. 19), tales como el Manual de Funciones, Indicadores del Sistema, Plan Institucional de Capacitación, Plan de Inducción y Reinducción, Plan de Bienestar Social, Guía de Administración del riesgo, informes de gestión, directrices y políticas de operación, plan de mejoramiento, entre otros; y, es a través

de la adopción y cumplimiento tanto por parte de las Directivas del área de Gestión Humana o quien haga sus veces así como del talento humano mismo, en el cual se logra la dinamización de funcionarios y servidores públicos, adaptando, esencialmente, su comportamiento o conducta organizacional a los estándares internacionales, facilitándole la rapidez en la adaptación a los cambios del contexto laboral. (Rubio, Negrón y Valbuena, 2015)

De ahí que, se le otorgue al funcionario o servidor público el estatus de colaborador estratégico hacia el “*avance estructural y funcional de las organizaciones*”; resultado de las acciones de fomento y desarrollo del talento humano ejecutadas a través de la implementación del Plan Anual de vacantes, el Plan Institucional de Capacitación (PIC) y el Plan de Inducción y Reinducción Institucional, los cuales les permite la gestión y apropiación del conocimiento, el Programa de Bienestar Social e Incentivos de la entidad pública, así como de diversas estrategias de motivación que favorezcan obtener de ellos un comportamiento conductual, esencialmente, hacia el logro de las metas y objetivos de la organización pública. (Galeano, 2013)

Otro aspecto de igual relevancia, ya desde el punto de vista de la innovación en la Administración Pública, está dado en el uso de la tecnología de la información y la comunicación, a través del cual, los entes del sector público pueden soportar la gestión de la información necesaria para el subsistema de Gestión del Talento Humano por medio del Sistema de Información y Gestión del Empleo Público –SIGEP- y otras plataformas electrónicas en las cuales se almacena información pertinentes a la contratación realizada en materia laboral, los procesos de vinculación y término de la relación laboral, entre otros (Presidencia de la República, 2012, p. 34). La inclusión del uso de las TIC en el proceso de modernización de la Administración Pública, se convierte en un elemento fundamental para lograr del servidor

público aspectos relacionados con la calidad y pertenencia en el ejercicio de sus funciones. (García, Rodríguez y Suárez, 2010, p. 845).

Conviene subrayar el valor que adquiere el subsistema de Gestión del Talento Humano en el sector público al permitir este el cumplimiento de otras acciones de carácter estratégico como son la implementación de indicadores o auditorias de gestión para identificar inconformidades en el clima laboral, nivel de satisfacción laboral y el grado de responsabilidad que poseen servidores y funcionarios públicos con las funciones que le corresponden; resultado entonces, la necesidad de realizar una investigación en la cual se consideran la diversidad de interacciones que se dan al interior (Solano, 2011) de la Gestión del talento Humano en la Alcaldía Distrital de Santa Marta a partir de la implementación del proceso de Modernización de la Administración Pública.

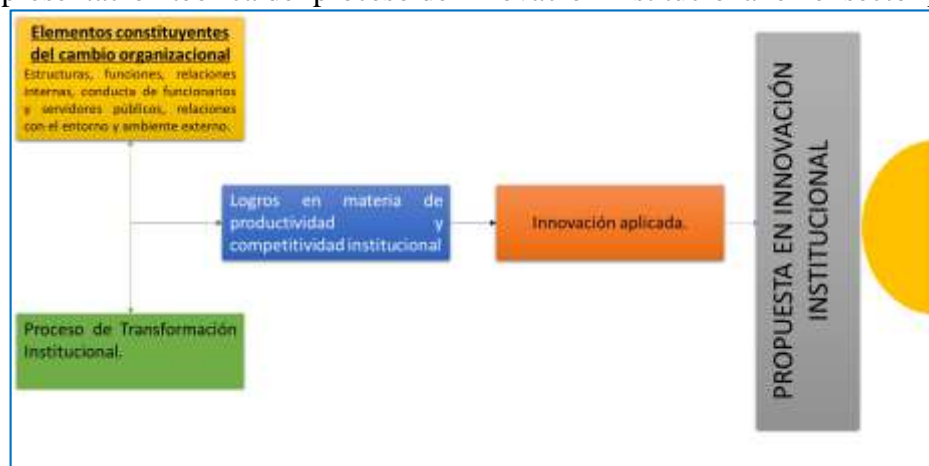
En contraste con lo anterior, en la administración pública del Estado colombiano, aún se visibiliza la presencia de situaciones que denotan precariedad, resaltando la ineficiencia en las diversas actividades de carácter administrativo que se encuentran interrelacionadas y permiten dar valor agregado de forma ordenada para reformar la gestión pública, en este orden, Jiménez (1975; citado por Bolaños, 2011), reconoce como la ausencia de capacidad en el proceso administrativo, especialmente, la dirección y la gestión, que coadyuven a la transformación de los esquemas de organización en las entidades públicas, al igual que los cambios que se presenten al interior de los aspectos conductuales de los servidores públicos. (Chirinos, 2011)

Simultáneamente, en la estructuración de procesos y sistemas de gestión en la administración pública, se observa aún la continuidad de problemas como la corrupción, la falta de transparencia, la escasa eficiencia al interior de las entidades, así como la permanente desmotivación del funcionario o servidor público, como lo plantean Gutiérrez y Gutiérrez (2008, p. 12), al argüir tal situación por la falta de intervención del Estado desde el nivel central;

llevando a autores como Calderón (2004; p. 72) y Chiavenato (2002) citados Chirinos (2011, p. 220) a relacionar la situación presentada con el bajo desarrollo y calidad del proceso de Gestión Humana además, del incumplimiento en el logro del objeto misional de las instituciones del orden público en el país.

En vista de lo anterior, como acaecía al interior de la Administración Pública del Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta, fue indispensable llevar a cabo el proceso de reorganización de la gestión pública a partir de la modernización recurriendo al modelo de la Nueva Gestión Pública, al tener como principal propósito el entonces Alcalde de la ciudad, Doctor Rafael Alejandro Martínez, el logro de la eficiencia, la eficacia, la productividad y la competitividad del talento humano, soportado en su comportamiento y conducta desde la llamada por Chiavenato (2002) citado por Chirinos (2011) como “filosofía de actuación”, la cual se alcanza desde una perspectiva de innovación organizacional siendo de valiosa importancia, los elementos del cambio organizacional, el proceso de transformación institucional, la innovación aplicada y los logros en materia de productividad y competitividad institucional, los cuales, se ilustran en la Figura 2.

Figura 2. Representación teórica del proceso de innovación institucional en el sector público



Fuente: Chirinos, J. M. (2011).

El proceso de modernización de la Administración Pública, a pesar de que ha permitido a las entidades públicas y oficiales fomentar el desarrollo competitivo del Estado colombiano basándose en el pensamiento emprendedor, innovador y autónomo de los funcionarios y servidores públicos, ante la ausencia de directrices en algunas de las entidades, se observa el rápido desgaste, desmotivación de los integrantes del talento humano, demandando entonces, de las directivas institucionales llevar a cabo un proceso eficiente y efectivo con el propósito de motivar a servidores y funcionarios a dar respuesta a los requerimientos de la sociedad civil con calidad y dinamismo, incluyendo además dentro de los procesos estratégicos la selección y vinculación de personal con capacidades, habilidades, competencias para el desarrollo de las funciones a cargo del Estado.

Figura 3. Sistema Moderno de Gestión del Talento Humano



Fuente: Chirinos, J. M. (2011).

Como se observa, a pesar de los procesos y acciones estratégicas diseñadas e implementadas en la Administración Pública del país, continúa presentándose circunstancias desfavorables para la gestión del talento humano, en subprocesos como la selección y vinculación de funcionarios y servidores públicos, destacando *“las dificultades para alinear el diseño de concursos con el perfil del seleccionado y las necesidades de la entidad; problemas para desvincular a funcionarios con bajo desempeño, baja movilidad laboral de los servidores de carrera y falta de evidencia actualizada sobre la situación salarial de los servidores y sus efectos en diferentes aspectos organizacionales.”* (Caballero, 2013; p. 3)

En la Figura 4 Sanabria, Ospina, y Telch (2015) realizan un paralelo entre el Sistema de Administración Burocrática y el Sistema de Gestión Estratégica del Talento Humano aplicado a partir del modelo de Nueva Gerencia Pública en las entidades del sector público.

Figura 4. Fundamentos de la Gestión de Personal en el sector público en la Administración Burocrática y Gestión Estratégica del Talento Humano.

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN BUROCRÁTICA	SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrolla una administración centralista. 2. Se fundamenta en normas que deben cumplirse. 3. La autoridad recae en una sola persona. 4. La Gestión del Talento Humano solo está considerada función de los Jefes del área. 5. La selección y vinculación de funcionarios y servidores públicos está a cargo del Estado. 6. Limita el ingreso a cargos directivos para reducir el influjo político. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrolla una administración descentralizada delegando esta función. 2. Utiliza diversidad de acciones y políticas institucionales conjuntas a otras entidades y áreas. 3. Existe una toma de decisiones flexible. 4. La Gestión del Talento Humano se desarrolla a partir de las habilidades, capacidades y competencias de los funcionarios y servidores públicos. 5. Motiva al talento humano a través de distintos programas de entrenamiento existentes para lograr la eficiencia en la institución. 6. Desarrolla y aplica políticas de movilidad, ascensos, compensaciones para una mayor satisfacción laboral y profesional del talento humano. 7. Da autonomía o empoderamiento al talento humano en el cumplimiento de sus funciones, induciendo al logro del objeto misional de la institución. 8. Los directivos o Jefes de las distintas áreas realizan su aporte para el desarrollo de las políticas del proceso de gestión del Talento Humano.

Fuente: Adaptado de Sanabria, P., Ospina, P. N. & Telch F. (2015).

Hay que mencionar como aspecto esencial en el cumplimiento de las funciones del talento humano de las entidades públicas el llevar, de manera permanente, procesos que permitan a estos, mejorar continuamente en su desempeño, el cual se orienta a lograr los objetivos y metas institucionales hacia la gestión comunitaria y social (Jiménez, 2014), llevando al diseño e implementación de estrategias basadas en la innovación de los procesos en la gestión pública y regulados por las normas constitucionales, como es el caso de la gestión documental de los procesos y procedimientos realizados en torno a la transformación o modernización del Estado colombiano (Aguilar, 2014).

Figura 5. Estrategias para la innovación de la Administración Pública.



Fuente: Adaptado de Aguilar M., I. (2014).

Considerando la diversidad de reformas que se han fomentado en el contexto de la Modernización de la Gestión Pública a nivel global, se observa en estas su enfoque al desarrollo y alcance de una mayor institucionalidad, dotando a las organizaciones la capacidad de realizar o cumplir eficientemente las acciones tendientes al proceso modernizador, como lo señalan Pardo y Díaz (2014, p. 40) al reconocer en los avances tecnológicos y el proceso globalizador su papel locomotor frente al cambio, de la transformación, el robustecimiento, y desarrollo de la gestión de personal en el sector público; con fundamento en ello, en Colombia se observa una gerencia pública, encauzada a una mayor productividad y competitividad cimentadas en los modelos de gestión estratégica e integral, siendo de acuerdo con Sánchez (2015, p. 17), sus instrumentos de mayor validez, *“el Gobierno Corporativo, el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, la vinculación del país a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.”*

La estrategia de innovación “Nueva Gobernanza Pública”, se encuentra en consonancia con el Buen Gobierno el cual, es definido por la Real Academia Española –RAE- (2020), como la,

“Acomodación de la actividad desarrollada por las administraciones públicas y organismos de ellas dependientes, así como otros organismos públicos en lo que concierne a sus actividades administrativas, a los principios de transparencia, dedicación al servicio público, imparcialidad, igualdad y corrección en el trato a los ciudadanos, responsabilidad, reserva, así como el respeto a los derechos fundamentales y libertades públicas.”

Según el Departamento Nacional de Planeación –DNP- (2014) este mecanismo de gestión pública posee efectividad para el logro de la “prosperidad democrática” a partir del fortalecimiento de las instituciones públicas. Es importante destacar, que a través de esta herramienta de gestión, las entidades contarán con los instrumentos necesarios que les permitan atacar los actos de corrupción presentados, vigilar y ser garantes del cumplimiento de los

derechos humanos, conservar el medio ambiente y proteger a la sociedad civil, vinculando a esta, a través de distintos mecanismos de participación ciudadana.

Este mecanismo, basa sus acciones en la transformación hacia entidades eficientes en el manejo de los recursos, la calidad de los procesos y procedimientos de gestión, el reclutamiento, selección, vinculación y movilidad (promoción) de funcionarios y servidores públicos con habilidades, competencias, eficiencia y transparencia en sus acciones (Departamento Nacional de Planeación, 2014; Portafolio, 2010).

De acuerdo con Sanabria, Rincón y otros (2016; p. 89), la Gestión del Talento Humano (GTH) en el sector público u oficial colombiano, requiere entronizarse con el precepto administrativo de la Planeación, siendo el propósito de dicha acción, a fin de perfeccionar las habilidades, capacidades y aptitudes de tipo administrativo generadas en las normas, los procesos y procedimientos, los principios y trámites adoptados para regular la relación existente entre el funcionario o servidor público y la administración pública, en el caso específico, para alcanzar la calidad en la fuerza laboral, desde la optimación de la estructura de la organización con fundamento en el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales, la promoción del talento humano, con el diseño e implementación de otras herramientas de GTH como el caso de los PIC, el Programa de Bienestar Social e Incentivos, entre otros.

De igual forma, la Federación Colombiana de Municipios (2014, p. 8) puntualiza que el Buen Gobierno como estrategia de innovación y modernización de la Administración Pública, se halla fundamentado en el rediseño de los procesos gubernamentales, las habilidades de sus directivos para influir, motivar e inspirar a los servidores públicos para llevar a las instituciones al alcance del éxito.

Como se afirma, la modernización del Estado y demás instituciones y entidades territoriales se da gracias a las reformas realizadas desde el aspecto contextual en diferentes áreas, siendo las

más importantes la política, la economía, la tecnología y la institucionalidad, requiriendo así, el desarrollo de una política pública de empleo para el sector público u oficial donde se reconozca al talento humano, el cumplimiento de sus funciones y su aporte al alcance del objeto misional de las organizaciones. (Ministerio de Cultura, 2016, p. 2; Schweinheim, 2011, p. 6)

Ambivalencia conductual y frustración de las expectativas: ¿cómo enfrentar los límites al cambio organizacional?

3.1. La parálisis paradigmática en un contexto de cambio organizacional

En este capítulo se le da cumplimiento al objetivo específico dos que se estipuló como: comprender el comportamiento del Talento Humano, desde lo psicológico como sociológico, en condiciones distintas en un entorno organizacional público, a partir de la implementación de herramientas de modernización institucional en la Alcaldía Distrital de Santa Marta hacia una Nueva Gerencia Pública y de Buen Gobierno. Se hace una explicación teórica de la evidencia empírica obtenida en el proceso de recopilación y sistematización de la información.

La parálisis paradigmática es una enfermedad de certeza absoluta, así lo explicaba Thomas Kuhn (2006) en una de sus obras más reconocidas, donde además abordaba el tema desde la perspectiva de la inmovilidad cognitiva que surge en las personas y en los colectivos cuando se está frente a procesos de cambio estructural. Esta parálisis del paradigma o modelo mental, implica que la persona o el grupo de referencia deberían abocarse a un proceso denominado retorno a cero, es decir, empezar de nuevo, desaprendiendo y re-aprendiendo para poder asumir los nuevos procesos, conceptos o funciones.

El des-aprendizaje organizacional es bastante tortuoso, y tenemos infinidad de ejemplos en la historia de las organizaciones empresariales tipo “elefantes gigantes” que tuvieron que “aprender

a bailar” (Gestner, 2004) tal y como le tocó a IBM, a 3M, o recientemente a Avianca con todos los problemas que implica asumir una horizontalización de los procesos y un aplanamiento de sus estructuras organizacionales así como una redefinición total de sus competencias en entornos polivalentes y multifuncionales.

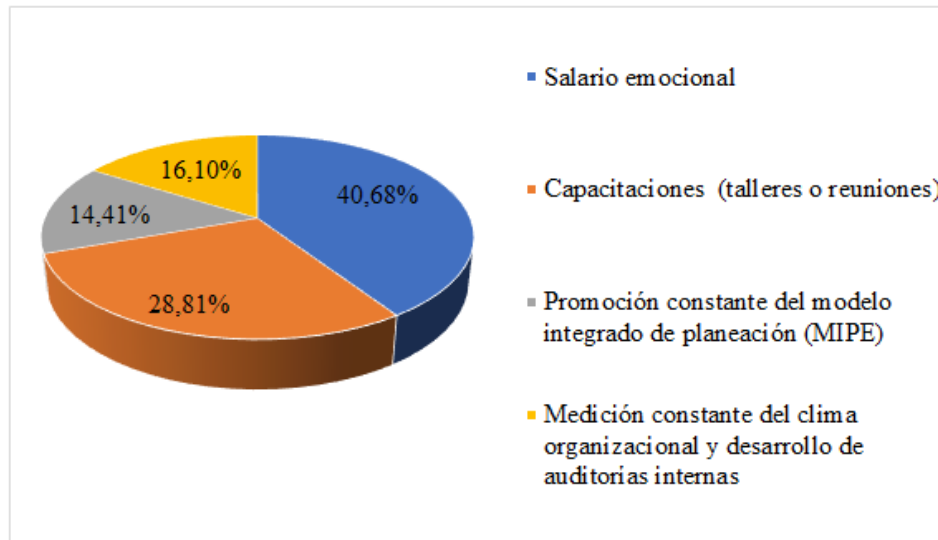
Este capítulo, se ocupa de sistematizar y procesar la información primaria de todos los actores que estuvieron presentes en el proceso de modernización al interior de la Administración Pública del Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta, que precisamente suponía, que el talento humano asumiera nuevas competencias en el marco de la precariedad institucional que primaba en la asunción de procesos y el alto nivel de desfase frente a las nuevas realidades sociopolíticas de la ciudad. La interpretación de los datos se acompaña con extractos de entrevistas realizadas a líderes de procesos y extrapolaciones teóricas derivadas del marco teórico. Se aplicaron 15 entrevistas a líderes de áreas vitales, en especial cinco entrevistas, a las personas que dirigen procesos dentro del área de Talento Humano. Los resultados que se obtuvieron también forman parte de una encuesta de diez preguntas, tres abiertas y siete cerradas (con modalidad de preguntas escalares).

Las derivaciones críticas de los porcentajes y sus posibles causas en el análisis interpretativo que se realiza en este capítulo, hacen que la famosa frase del economista Keynes adquiera una preeminencia total a la hora de entender las dificultades que se deben asumir en los procesos de modernización institucional: “La mayor dificultad del mundo no está en que las personas acepten nuevas ideas, sino en hacerlas olvidar las viejas”.

Frente a la pregunta abierta número uno: ¿cómo funcionario público y en cumplimiento de sus labores qué medios o herramientas ha implementado la entidad para obtener una eficiente gestión del talento humano? Las respuestas dada por los actores involucrados en la dinámica de la modernización, colocan de manifiesto la importancia del acompañamiento institucional en el

cambio organizacional. Si no existe un programa de capacitaciones, y procesos sistemáticos de planificación es prácticamente imposible palpar, hasta donde el cambio no es una moda y si es una realidad.

Gráfico 1. Herramientas o medios que ha implementado la Alcaldía de Santa Marta para una eficiente gestión del talento humano, según la población encuestada



Fuente: La investigación

Del total de la muestra, el 40,68% manifestó que la estrategia principal del proceso de modernización consistió en el cultivo del salario emocional, es decir en los incentivos enfocados en crear una cultura del reconocimiento, de la empatía y de la identificación y en el desarrollo de las fortalezas personales, que podían coadyuvar en el proceso de modernización institucional.

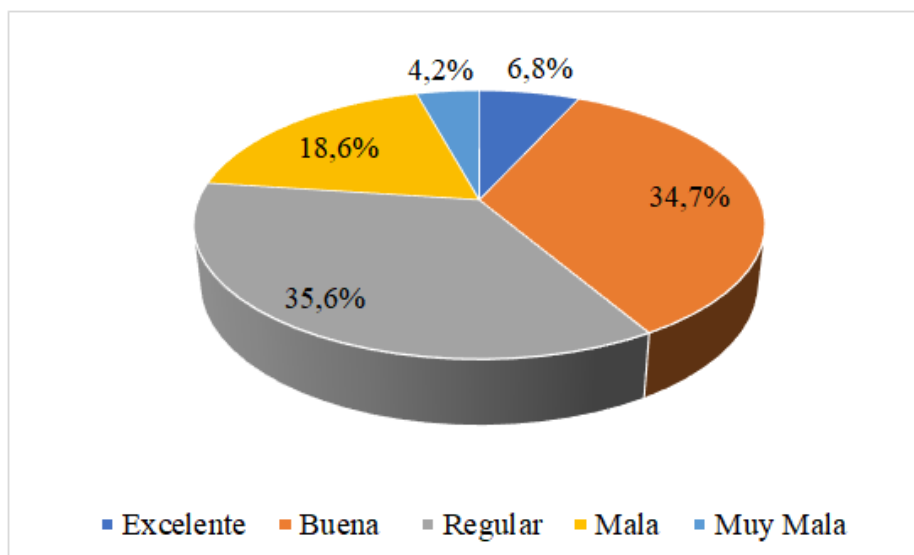
Un total de 34 personas (es decir, el 28,81% de la muestra poblacional), afirmaron que las capacitaciones ya sea en forma de reuniones o de talleres, aportaron de manera constante la información necesaria para propiciar ajustes y sirvieron de procesos de catarsis frente a “los miedos” y “traumas” que generó el proceso. Los talleres de modernización y cambio

organizacional también se constituyeron en espacios para que las personas pudieran recibir el know-how de retroinformación básico.

El modelo integrado de planeación estratégica (MIPE), una página creada por función pública también permitió de manera holística un seguimiento constante a los nuevos procesos, que cada empleado en forma integral construía, direccionando y estableciendo los indicadores a cumplir, de ahí que 17 personas (14,41%) respondieran que la promoción constante de esta herramienta y el rol de los comités para que la misma se diligenciara fuera clave. Las mediciones antes y después del proceso se convierten en temas vitales, así lo explicita la respuesta de 19 personas (16,10% de la muestra), quienes afirmaron que los cotejos constantes del clima organizacional y las auditorías internas posibilitaron el proceso de transformación.

La afirmación de que las estrategias de bienestar social fueron importantes, lo que se realiza en las respuestas a la pregunta sobre ¿cómo evalúan el impacto de las actividades de bienestar social desarrolladas durante el proceso de modernización? (Ver Gráfico 2)

Gráfico 2. Evaluación del impacto de las actividades de bienestar social realizadas en durante el proceso de modernización administrativa, según la población encuestada.



Fuente: La investigación

El 6.8% plantea que es excelente, el 34.7% afirma que es bueno, el 35.6% que es regular, el 18.6% que es malo, el 4.2% que es muy malo. Se puede apreciar que la muestra evaluó positivamente el accionar de las actividades de bienestar social lideradas por el área de talento humano.

Uno de los entrevistados respondió algo que se puede considerar esencial: “...a la final, todo lo que hicimos, todo, es decir las múltiples formas de combinación de todo... es lo que permitió la modernización”. Si se analiza la frase y se entiende la magnitud de la afirmación, nos permitiría concluir que no hay recetas para el cambio, pero si la necesidad de integrar diversas formas para propiciarlo. Solo así tendría sentido la idea de que el cambio no es una moda, no es algo de lo que todo el mundo habla, es algo que se hace en la práctica cotidiana.

De igual forma, la pregunta por el rol del talento humano debe ser abocada. Es claro que esta dependencia ha visto de forma continua y de manera exponencial su crecimiento y su importancia en los procesos de transformación organizacional. Cada día hay más conciencia de que el talento se cultiva y se desarrolla en todos los niveles de la organización. La gestión humana no es solo preocuparnos por las labores instrumentales a las cuales se les quiere confinar al área de talento humano, la preocupación es mayor, dado que, esta dependencia es el escenario organizacional que tiene la labor de agenciar los procesos determinantes dentro de los esquemas de cambio y adaptación a las exigencias de los mercados, y lo público no escapa a esta dimensión de las organizaciones. (Ver Gráfico 3)

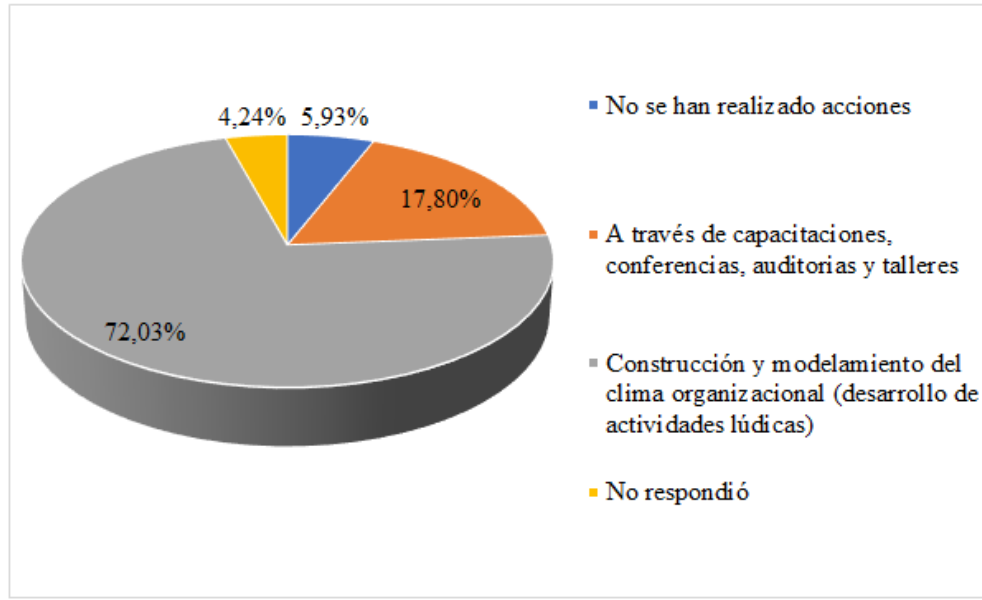


Gráfico 3. Realización de acciones para el fomento del proceso de modernización y transformación administrativa en el talento humano.

Fuente: La investigación

Es de anotar que solo 7 personas de 118 (5,93%) respondieron que consideraban que el área de gestión humana no había realizado absolutamente nada para propiciar la modernización del ente territorial. Coincidiendo anterior al subrayar que las capacitaciones, conferencias, auditorías y talleres se constituyeron en factores determinantes para lograr la mentalidad necesaria para el cambio como lo manifestaron 21 personas (17,8%); sin embargo, es altamente dicente que 85 personas (72,03%) consideraran que las estrategias de construcción y modelamiento del clima organizacional implementadas por el área de talento humano lograran aclarar el rumbo en todo el proceso que adquirió altas cotas de incertidumbre; 5 personas (4,24%) no conceptualizaron al respecto.

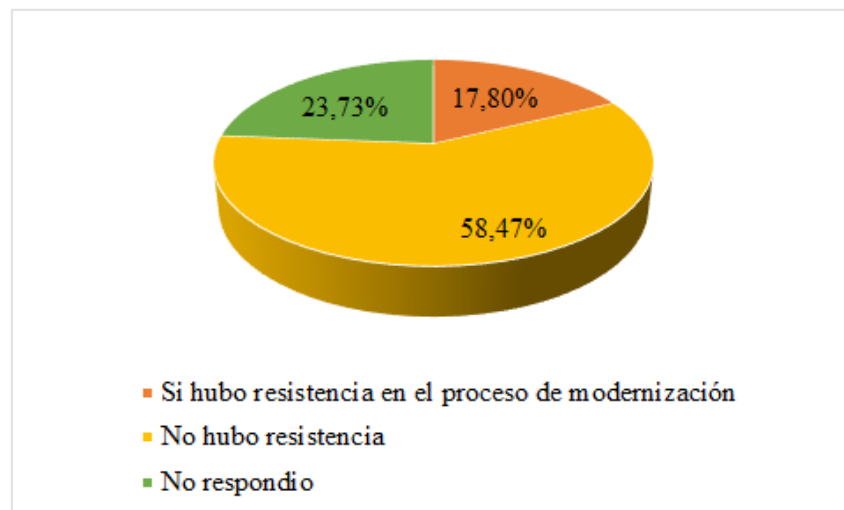
De todos los encuestados, 85 personas consideran que las actividades lúdicas, los planes de bienestar, las celebraciones de cumpleaños y las acciones prácticas para la creación y dinamización de equipos de trabajo, lograron crear el ambiente emocional y significativo

proclive al cambio organizacional. En estos espacios se socializaron las redefiniciones de la misión, la visión y en micro equipos se trabajó el nuevo modelo de competencias organizacionales así como la reciente arquitectura organizacional que planteaba innovadoras secretarías y dependencias.

3.2. La metáfora de la rana hervida: restricciones al cambio y la modernización

Este fenómeno de lo nuevo o lo novedoso, obviamente tuvo que enfrentar la tradicional resistencia al cambio organizacional. Peter Senge (1993) lo explicaba con el tema de la metáfora de la rana hervida como una restricción mental al proceso de cambio: O nos morimos en el cambio o simplemente salimos corriendo ante el mínimo atisbo de que este se aproxima. Lo que en verdad debemos hacer es actuar proactivamente. De ahí la pregunta de cómo enfrentaron la resistencia al cambio. Por ello se formuló el siguiente interrogante: ¿Usted cree que sus compañeros presentaron resistencia en el proceso de transición de modernización de la alcaldía de Santa Marta? si su respuesta es sí, cuéntenos ¿de qué manera? (Ver Gráfico 4)

Gráfico 4. Existencia de resistencia al proceso de modernización entre el talento humano de la organización.



Fuente: La investigación

En este punto fue claro que 28 personas se abstuvieron de responder la pregunta, esto dado que muchos de los cuestionarios fueron desarrollados en espacios de trabajo y los compañeros de labores podían escuchar las respuestas, eso hizo que se cambiaran los escenarios para realizar las preguntas, este problema valida la hipótesis de que los contextos son claves para crear procesos de confianza en los entrevistados.

De las 90 respuestas obtenidas, 21 personas consideran que, si existió un nivel altísimo de resistencia al cambio, en particular en los empleados con largo tiempo en la organización. Los pre-pensionados o empleados de carrera con amplia experiencia se mostraron reacios al proceso y enfrentaron el mismo, desde la presión de los sindicatos y en manifestaciones de todo tipo, que hacían explícito el rechazo a la asistencia a eventos organizados para crear las condiciones de la modernización institucional.

El rumor fue una de las técnicas que imperó a la hora de frenar los procesos de cambio, el enfrentamiento a esta resistencia, y en especial al poder dañino del rumor, que se instala en las zonas de incertidumbre de los procesos comunicacionales, se hizo desde el área de gestión humana, dado que la misma, creó de forma innovadora espacios para la retroinformación. Estos procesos comunicacionales impedían el rumor, y específicamente abordaban los temores y miedos propios de las zonas de incertidumbre. De ahí que 69 personas estén convencidas que no existió ningún tipo de resistencia al cambio y que, por el contrario, este cambio fue novedoso, aceptado desde todas las bases de la organización y lo más importante centrado en las personas.

En la teoría organizacional, la preocupación por el cumplimiento de las metas se ha tornado en un campo de conocimiento en ascenso, desde la publicación de la obra emblemática de Goldratt (2010) sobre las restricciones de una organización, existe un gran interés en que las organizaciones inmersas en procesos de cambio logren alcanzar sus metas más elevadas. Según

Goldratt, identificar los “*cuernos de botella*” o restricciones que impiden a la empresa alcanzar el máximo desarrollo es una labor que deben hacer todos los stakeholders de una organización.

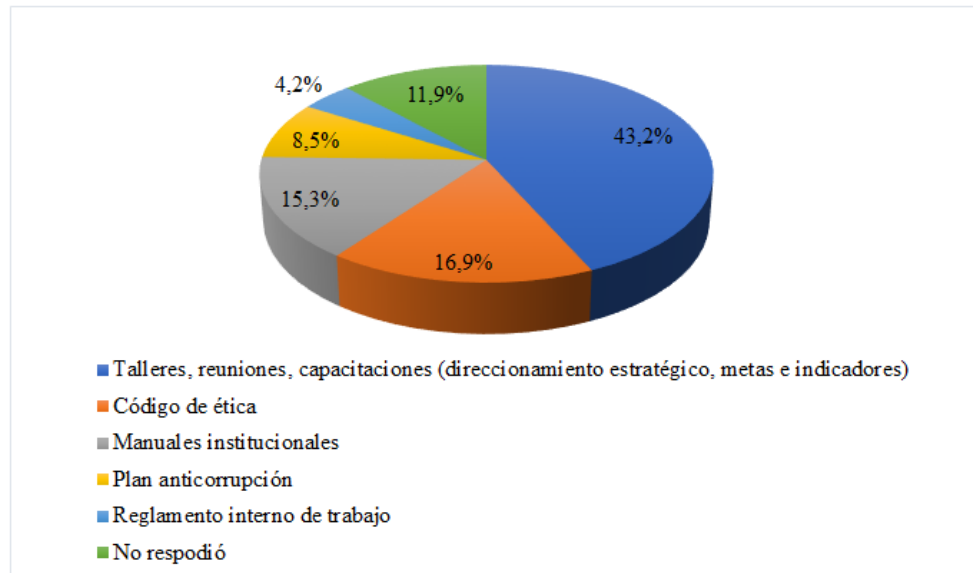
Para este reconocido físico israelí, los líderes deben identificar y fijar las metas, pero adicional deben poder traducirlas en acciones concretas, ya que la mayoría de los trabajadores pueden terminar conociendo estas propuestas, pero para ellos esto no logra significar en la praxis absolutamente nada. En las organizaciones empresariales públicas, la masa crítica de funcionarios propende por vivir en función de lo urgente, agotados en el modelo clásico de respuesta a las urgencias de lo externo, se deja de hacer lo importante (Covey, 2010).

En este sentido cuando se logra saber lo que hay que hacer y un trabajador entiende cuál es su rol y su aporte a la meta mayor, aparece el compromiso. Dicho de otra manera, es menester del área de talento humano lograr el compromiso de los trabajadores con las más altas prioridades de la organización.

Adquiere importancia por ende preguntar las percepciones en torno a la siguiente pregunta: Bajo la prestación y/o cumplimiento de sus funciones, posterior al proceso de Modernización Administrativa y Buen Gobierno ¿Cuáles son las herramientas administrativas para la Gestión del Talento Humano que usted conoce e implementa? (Ver Gráfico 5)

Esta pregunta lleva implícita una sub-pregunta, la manera como se obtienen los procesos de alineación estratégica. En su ya clásico texto sobre alineación total, Khadem y Khadem (2008), con una historia llena de metáforas organizacionales, establecían los principios básicos de la productividad en organizaciones enmarcadas en procesos de cambio. La preocupación de Khadem y Khadem se enmarcaba en la materialización de la visión, o en los mapas estratégicos que nos conducían a poder concretar de forma efectiva el sueño del líder. La visión es nuestra capacidad de imaginar en la mente y la gerencia estratégica es la capacidad de traer a la realidad lo que en un momento hizo parte de ese sueño.

Gráfico 5. *Herramientas administrativas para la gestión del talento humano que los funcionarios de la Alcaldía de Santa Marta conocen e implementan.*



Fuente: La investigación

Los porcentajes de respuesta indican la alta importancia de diseñar procesos de cambio, enmarcados en las metodologías prácticas del direccionamiento estratégico. El 43,2% de los encuestados respondió que las herramientas más usadas surgieron de los procesos de direccionamiento estratégico que desarrolló el departamento de Talento Humano de la Alcaldía Distrital. Estos consistieron en talleres, reuniones, capacitaciones sobre misión, visión, políticas, valores y especialmente sobre metas e indicadores. El 16,9% de las personas que respondieron las preguntas estuvo de acuerdo en que el código de ética también constituyó parte de este direccionamiento.

El oportuno diseño de manuales, tales como manuales de calidad, de procesos, de funciones, que se hicieron durante el proceso de modernización, se tornaron en apoyos subyacentes a la preservación y sostenimiento de la modernización. El 15,3% de los consultados, fue taxativo al comentar que los manuales de todo tipo se convirtieron en la brújula que les permitió entender la

ruta del cambio. Algunos consideraron que el plan anticorrupción nutrió el accionar práctico de los funcionarios de la claridad axiológica para la toma de decisiones.

Es perentorio recordar que la lucha contra la corrupción fue una de las propuestas programáticas del Alcalde **Rafael Martínez**, por ello el 8.5% respondió que el plan anticorrupción fue una de las herramientas más empleadas. Extrañamente solo el 4.2% mencionó los reglamentos internos de trabajo como uno de los instrumentales, esto hipotéticamente se podría explicar por la fuerza del direccionamiento estratégico exponencialmente desarrollado por el área de Talento Humano. Un 11,9% no respondió el interrogante.

Recordemos, que uno de los aspectos preocupantes cuando se hacen modernizaciones institucionales es el clima organizacional y dentro de este, un indicador es la motivación humana. El tema de la motivación humana, y la forma como se preserva y dinamiza en medio de un proceso de transformación y modernización organizacional, se constituye en el vector que puede contribuir al proceso o puede limitarlo y en ocasiones imposibilitarlo. El debate sobre si la motivación es extrínseca o intrínseca no es un interés central de este acápite, pero si, la importancia de la meta y de la alineación estratégica en función de estas, como una manera de redefinir la motivación intrínseca.

En el texto de Víctor Frankl (2015) queda claro la importancia de un propósito superior para darle significado al horizonte de sentido del ser humano en situaciones agraviantes. Pero serán las investigaciones de Dan Pink (2010) las que ahonden en la importancia de la motivación interna. Este autor destaca tres procesos interrelacionados, el primero la autonomía, que implica el dialogo interior para hacerse cargo de la contribución decisiva de la persona al propósito superior.

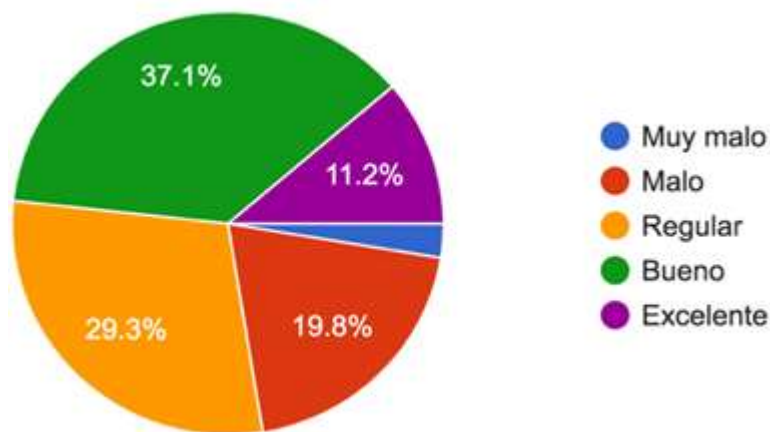
La maestría que es el dominio de la vocación, es decir de las habilidades técnicas que lo posibilitan y el propósito, que no es más que el alineamiento personal con la misión, la visión, y

los valores. Este pequeño contexto teórico explicaría las respuestas en torno a la pregunta sobre el aspecto motivacional.

Califique la situación presentada con respecto a la motivación, comunicación, relaciones humanas y prestación del servicio en la Alcaldía Distrital, a través de sus diferentes dependencias, posterior al proceso de Modernización Administrativa e implementación del Buen Gobierno. (Ver Gráfico 6)

Se aprecia de inmediato que la pregunta señala el camino de trabajo al área Gestión Humana para desarrollar procesos continuos o permanentes, motivando al talento humano, afinando la fuerza de la motivación intrínseca en el marco de procesos continuos de alineación estratégica. Sin olvidar que un equipo desmotivado es un equipo que solo termina cumpliendo horarios y no alcanzado altos estándares, ante todo perdiendo el sentido de la urgencia. De ahí el imperativo de la efectividad, como la eficiencia y la eficacia se coordinan para propiciar alto impacto en el logro de la meta.

Gráfico 6. Resultados sobre la pregunta motivación, comunicación, relaciones Humanas y cultura del servicio.



Fuente: la autora.

El 37.1% de la muestra responde que es buena la motivación, el 29.3% responde que es regular, el 19.8% responde que es mala, el 11.2% responde que es excelente y el 2.6% responde que es muy mala. Es fácil al cotejar las cifras percibir que las distancias entre las diferentes escalas es bastante baja. Es necesario en este punto señalar que se encuestaron a todos los actores sin distinguir personal de carrera o personal de contratos.

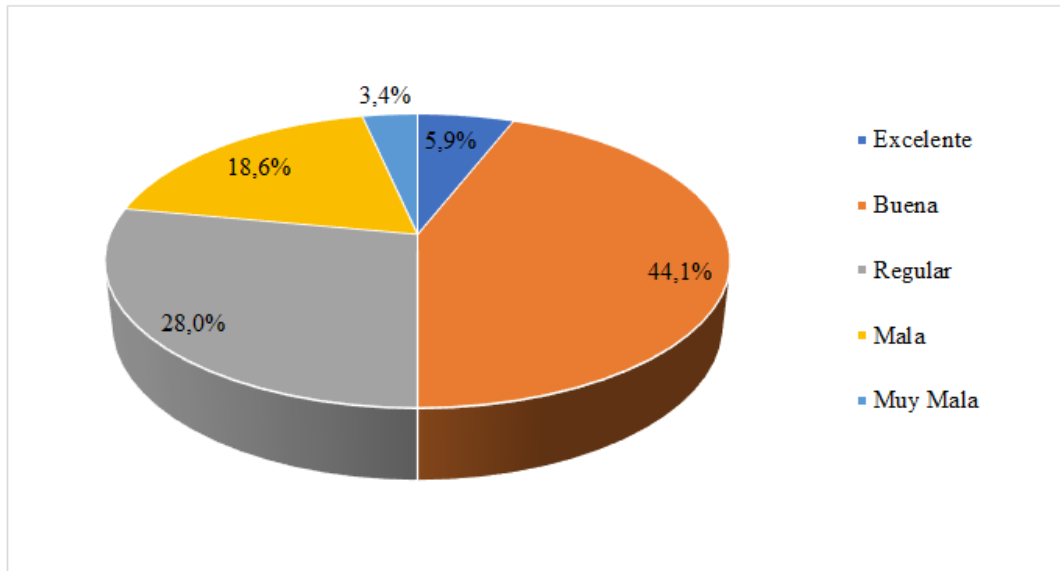
Pero al realizar la encuesta es notorio que la coyuntura política y los problemas de contratación, así como la incertidumbre laboral de un porcentaje del 40% de contratistas que respondieron las preguntas, pudieron afectar la tendencia. De igual forma, se precisa que las encuestas reflejan el estado emocional que se configura en coyunturas muy específicas, en este caso las preguntas se realizaron en el mes de diciembre del año 2018. Esta finalización de año pudo afectar notablemente las respuestas de la muestra.

Estas cifras de igual forma evidencian como los sistemas contractuales inciden en la motivación laboral y como la ausencia de estabilidad en los empleados marca el desempeño y la orientación hacia el logro de objetivos. La precariedad laboral, los procesos de tercerización y la alta informalidad que encierra el concepto de free lance son las aristas de un problema que en el contexto colombiano aun no presenta ninguna solución a la vista.

En otra arista, las preguntas del cuestionario se direccionaron a medir la intensidad de las opiniones y sentimientos emocionales de los actores involucrados, una de ellas inquiría por la apreciación en torno al salario. El incentivo económico es considerado como el dinamizador básico y primordial de las acciones humanas, para los economistas no existe conducta irracional, todas las conductas ocultan acciones específicas en pos del incentivo monetario (Levitt, 2014). El salario definido en términos económicos implica que las personas siempre quieren más. En el caso de la modernización ocurrió un hecho sorprendente: el 80% de los cargos fueron redefinidos

en términos de competencias y de estándares económicos. A continuación, analizaremos las respuestas a la pregunta: ¿Cuál es su motivación frente a la nueva escala salarial? (Ver Gráfico 7)

Gráfico 7. Motivación del talento humano frente a la nueva escala salarial..



Fuente: la autora.

En teoría muchas personas podían ascender de cargo y de salario, pero en la práctica el lleno de requisitos, como la formación académica y la experiencia en el área específica, implicaba una férrea trabazón a estas aspiraciones, por lo que en la materialización de la modernización, nuevas personas terminaron ocupando estos cargos, generando una frustración en gran parte del personal. Ello explicaría que el 44.1% de la muestra enfatizó en que las nuevas escalas salariales eran buenas, el 28% regulares, el 18.6% malas, el 3.4% muy malas y solo el 5.9% concluyó que eran excelentes.

3.3 La frustración organizacional y la ambivalencia conductual

Estas cifras, muestran una gran debilidad en el proceso de modernización. Hipotéticamente se podría plantear la existencia de una frustración organizacional. Este es el punto de no inflexión

en el que las expectativas de los miembros de la organización no se vieron materializadas. Aquí queda un trabajo para realizar y sin lugar a dudas es el área de talento humano el que deberá proponer un proceso de diseño de la carrera profesional y llenar el vacío de la expectativa no cumplida.

Así mismo, revisar que no se esté dando un desperdicio de talento, tal y como lo denunció Buckingham (2006) cuando explicaba que las organizaciones son una fuente de desperdicios de los talentos más importantes de sus trabajadores. Esto para obligar a las empresas a revisar las fortalezas de sus trabajadores y en qué medida estas fortalezas personales contribuye con las fortalezas medulares de la organización. Si tenemos a los mejores, estos deben sentirse retribuido material y emocionalmente, de lo contrario, estarán prestos a abandonar la empresa en el momento en que tengan la primera oportunidad.

Al preguntar por el interés en el trabajo, se estaba inquiriendo por el compromiso apasionado en colocar las competencias, habilidades, técnicas y destrezas al servicio de la meta mayor de la organización empresarial. Las respuestas a esta pregunta, siguen la tendencia anterior, se enmarcan en la frustración de una gran parte de sus trabajadores en la no concreción de las expectativas.

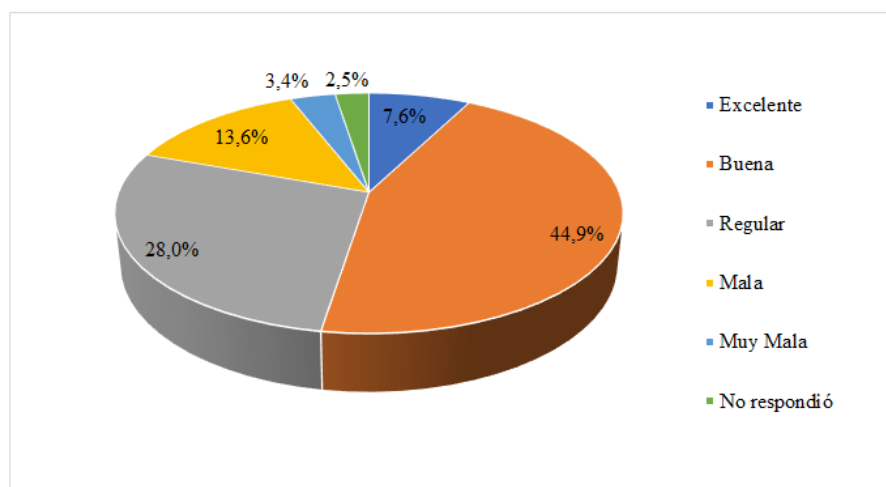


Gráfico 8. *Calificación del talento humano de su interés y compromiso frente a su trabajo.*

Fuente: la autora.

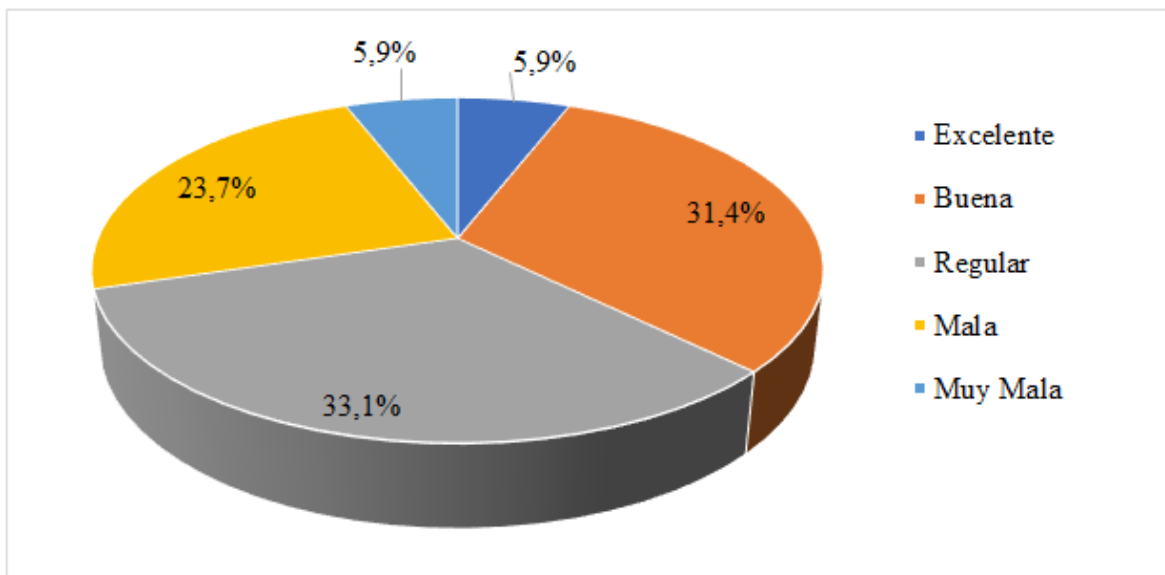
Solo el 7.6% de los entrevistados afirmó que era excelente, el 44.9% fue tajante al aseverar que era bueno, el 28% que era regular, el 14% que este interés era malo y el 3.4% que era muy malo.

Si sumamos la parte negativa de esta respuesta tenemos que el 45,4% de la muestra no tiene interés por el trabajo. Aquí nos acercamos con mucha fuerza a la hipótesis inicial de este trabajo: la ambivalencia frente a los procesos. Esta ambivalencia cognitiva es entendida como la confluencia de dos fuerzas, por una parte la fuerza institucional con el proceso de alineamiento organizacional y por la otra, la fuerza de los grupos (en ocasiones silos organizacionales, que defienden sus porciones de poder en luchas férreas y con ataques a las directrices institucionales) que asumen de una forma muy *sui generis* el proceso organizacional.

Por ende, la ambivalencia, puede ser entendida como un estado emocional en el que conviven dos emociones, o sentimientos que se oponen y contradicen entre sí, esta situación personal, grupal o institucional puede ser transitoria o puede constituirse en permanente. Los procesos de mentalidad colectiva o de imaginarios colectivos signados por la ambivalencia conducen en ocasiones a la inacción, es decir no posibilitan alcanzar el propósito superior planteado por la meta, en este sentido, la lucha entre las dos fuerzas opuestas termina frenando el camino de la organización.

Una muestra más de esta ambivalencia en la práctica, está en los resultados de la percepción frente a la estabilidad laboral (Ver Gráfico 9).

Gráfico 9. Percepción del talento humano frente a su estabilidad laboral.



Fuente: la autora.

El 31.4% señaló que consideraba buenas las condiciones contractuales, el 33.1% lo percibía como regular, el 23.7% como malo, el 5.9% muy malo y el 5.9% como excelente. Para nadie es un secreto que las ventajas que presentan los funcionarios de carrera frente a otras modalidades contractuales se constituyen en una ventaja a la hora de plantear la estabilidad. Lo que evidencia la ambivalencia es que la muestra incluyó un 40% de empleados bajo el cuestionado concepto de Orden de Prestación de Servicios, una modalidad contractual ampliamente cuestionada por la precarización laboral que conlleva.

Es menester anotar que estas Órdenes de Prestación de Servicios se consideran en el derecho laboral colombiano como una medida de urgencia frente a contrataciones exigidas por el servicio, lamentablemente en el mundo organizacional de lo público en Colombia se ha constituido este sistema de contratación en lo normal. Es decir una situación anormal se convirtió en una práctica aceptada y en la posibilidad de una vulneración permanente a grandes grupos de profesionales que ven precarizados sus trabajos. Adicional a lo anterior, la convergencia de

empleados contratados de diversas maneras, crea fracturas en los climas organizacionales y las rotaciones constantes de personal dificultan alinear y alcanzar las metas organizacionales.

La tercerización es otro gran problema a enfrentar en los sistemas de contratación. La existencia de convenios con fundaciones, ONG's y demás instituciones hace que existan diversas personas que trabajan para la Alcaldía pero sin pertenecer a esta. Empleados de vigilancia, de aseo, operarios y diversas áreas como la logística y el protocolo eran contratados a través de convenios. En este aparte se evidencia la problemática del outsourcing, al impedir la consolidación de un alto sentido de pertenencia, así como una precarización laboral y posibles reiteradas violaciones masivas a los derechos fundamentales de los trabajadores, todo en el marco del neoliberalismo que implica horizontalizar procesos y aplanar organizaciones. Esto factiblemente es una evidencia más de un entorno de la acción social ambivalente, dado que se está hablando de una nueva arquitectura organizacional, pero se preservan prácticas antiguas y modelos contractuales propios del Estado Neoliberal.

La comunicación efectiva tanto al interior de la empresa, es decir entre los empleados en todos los niveles y la comunicación externa de los empleados con los clientes (en el ámbito empresarial público prefieren referirse a estos como usuarios) debe permitir la inmediatez y esto solo se logra con los mejores canales comunicacionales. La comunicación externa depende en gran medida de los niveles de empatía en la comunicación interna. En este orden de ideas adquiere validez la importancia de la inteligencia relacional (García; Sanhueza, 2013).

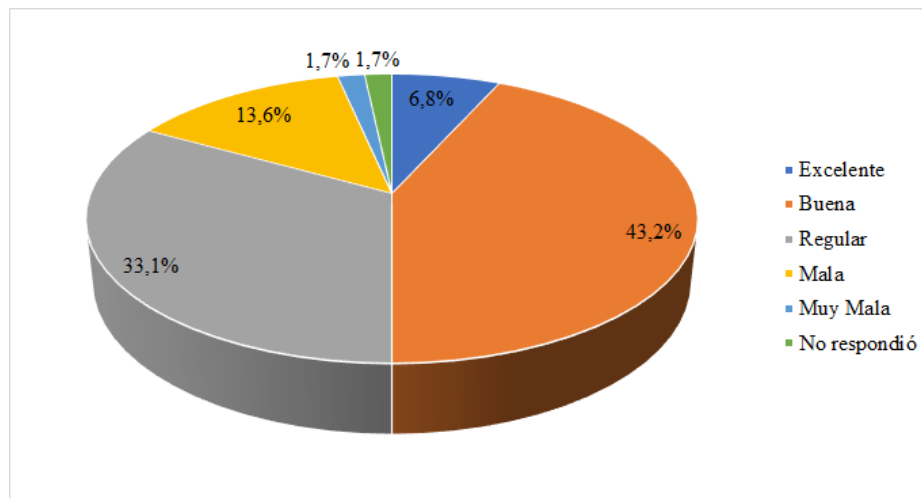
La base sobre la que se construye la esencia del paradigma de la inteligencia relacional es el papel de las emociones asertivas en los procesos comunicacionales. Para ello la inteligencia relacional está en el reconocimiento emocional personal y social, así como en la posibilidad de una comunicación dialógica, al respecto plantean los mencionados autores que la construcción de

estos escenarios dialógicos debe direccionarse en todos los niveles, desde la familia hasta la organización, pero el fin último es el reconocer al otro, solo así surge el dialogo constructivo:

“Cuando nos reconocemos como personas, como seres humanos y nos miramos a los ojos, nos damos nuestras manos, o caminamos juntos sin expectativas, sin querer que nada pase, abrimos espacio para que surjan nuevas y diferentes formas de organizarnos, de convivir y vivir. Abrimos espacios para que surja la innovación de la innovación que es la conservación del respeto por uno mismo, por el otro, la otra y el mundo natural que vivimos”. (García; Sanhueza, 2013, p. 7).

Por ello, se torna preocupante el cuestionamiento a los procesos comunicativos dentro de la organización y en especial a la comunicación entre trabajadores y directivos (Ver Gráfico 10).

Gráfico 10. Percepción del talento humano frente los procesos comunicativos internos.



Fuente: la autora.

Se cuestiona bastante el rol en los procesos de manejo y sistematización de la información, para los encuestados, solo es excelente el 6.8%, buena 43.2%, regular 33.1%, mala 13.6% y muy mala 1.7%; no respondió, el 1.7% de la población muestral restante. La distancia entre regular y mala es muy corta y si se hace dicotómica la sumatoria, nos daríamos cuenta de un empate entre

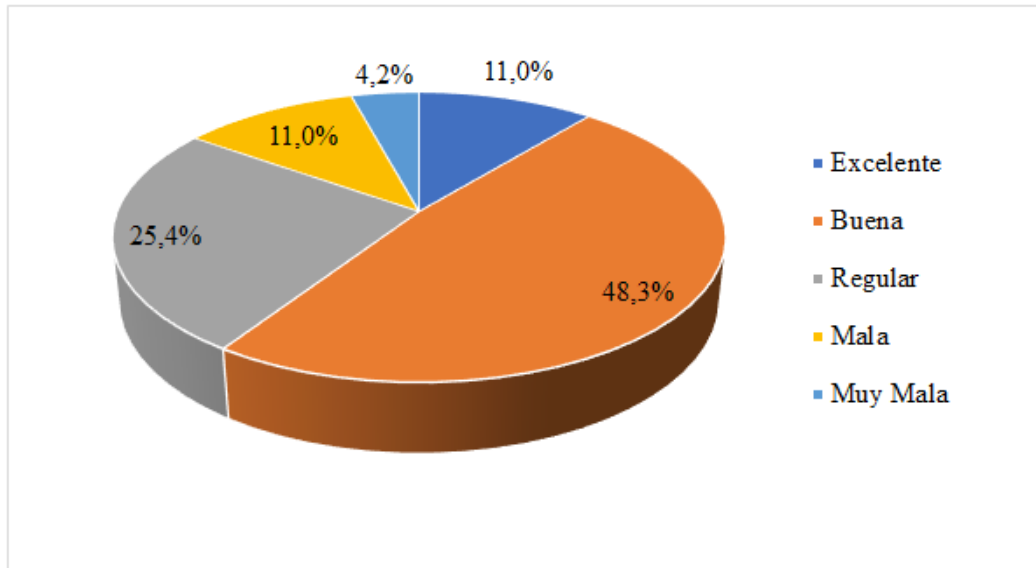
bueno y malo. El nivel de la comunicación no puede ser 50/50, debería ser mucho más positivo. Nuevamente es diciente que los sistemas comunicativo no están alcanzando el reconocimiento necesarios para instaurar compromisos superiores.

El abordaje de la categoría de liderazgo va tomado de la mano de este proceso. Para que exista un líder deben existir seguidores, y reconocer es parte del proceso de construcción de una comunidad de colíderes. Tal y como lo explica el sociólogo Latorre-Iglesias, cuando señalaba que el liderazgo surgía cuando se reconocía en las personas las fortalezas para acometer elecciones. Los líderes eligen, pero sobre todo logran reconocer en otros las fortalezas para hacer procesos sinérgicos en todos los sistemas sociales que lo permitan. Afirma Latorre-Iglesias (2012) que:

“Los líderes reales deben ser expertos en RECONOCER a las personas que están a su alrededor, de entender la necesidad del trabajo en equipo de los seguidores y de hacer de cada uno de ellos un líder. De igual forma los co-operarios deben ser excelentes en RECONOCER la importancia del liderazgo dentro y fuera del equipo. De ahí que el liderazgo real, sea un proceso que gire en torno al RECONOCER. Eso implica que el proceso de reconocer asuma varias miradas, de derecha a izquierda, del que es visto y del que ve, a modo de un espejo, como el de la portada. Cuando haces el RECONOCER ¿sabes qué ocurre?.. También te reconocen”. (p. 24)

Por ello, preocupa que en la Alcaldía Distrital los procesos de reconocimiento, enlazados con las pautas de motivación intrínseca y por ende de comunicación dialógica no estén integrados con pautas de un liderazgo sinérgico, las respuestas a la pregunta comunicación entre directivos y trabajadores evidencian que no está fluyendo de una forma propositiva la comunicación. (Ver Gráfico 11)

Gráfico 11. Percepción del talento humano frente a la comunicación directa entre el talento humano y los directivos de la institución.

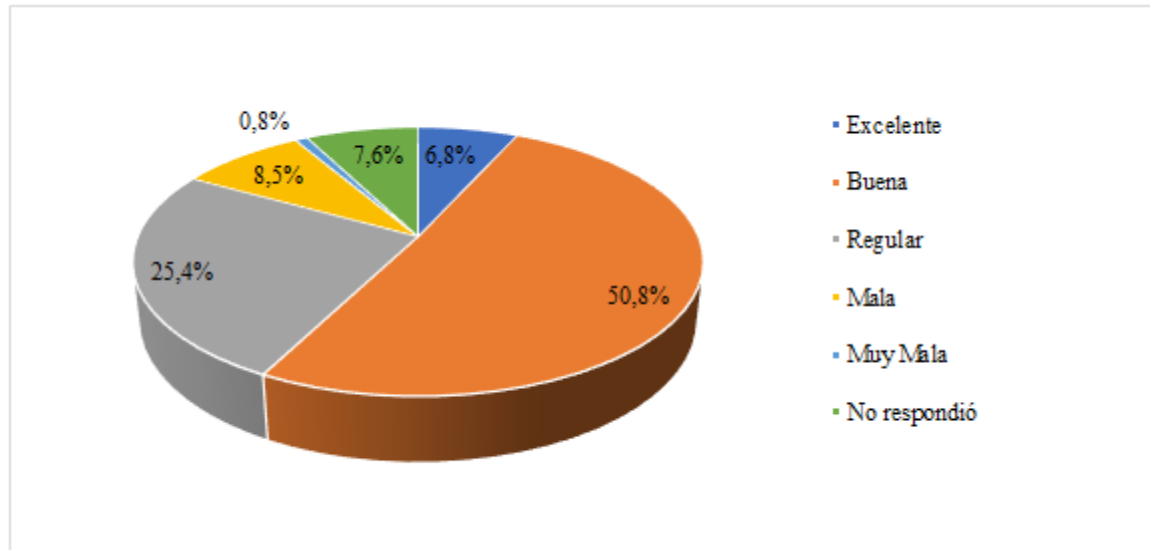


Fuente: la autora.

La muestra concluye que la comunicación directa con los directivos es solo excelente en un 11%, es buena en el 48.3%, regular en el 25.4%, mala el 11%, y muy mala el 4.2%. Esta es otra actividad pendiente para el área de gestión del talento para que en futuros procesos de sincronía institucional, pueden lograr que se deje de lado el liderazgo técnico y asumir un liderazgo más emocional, que logre el equilibrio entre las pautas racionalizantes y la necesidad de crear dialogo emocional asertivo y sinérgico entre directivos y trabajadores.

Tal vez estas fracturas en los procesos comunicacionales expliquen la distancia abrupta entre las metas de la organización y el desempeño personal y en equipos. La masa de encuestados respondió de la siguiente forma ante la pregunta ¿cómo percibes el proceso de identificación de metas y objetivos por los grupos y personas de la Alcaldía Distrital? (Ver Gráfico 12)

Gráfico 12. Percepción del talento humano frente a la identificación de metas y objetivos por parte de los grupos y personas de la Alcaldía Distrital de Santa Marta.



Fuente: la autora.

Solo el 6.8% respondió que lo percibía de forma excelente, el 50.8% menciono como bueno este proceso, regular el 25.4%, malo el 8.5%, y muy malo el 0.8%. Nuevamente llegamos a cifras muy similares en distancias entre bueno y malo, ello presupone ambivalencia conductual en las percepciones.

Uno de los posibles caminos para conducir el encuentro entre las fortalezas personales y de equipo con la nueva arquitectura organizacional, estaría en las herramientas que entrega la nueva corriente desarrollada por Daniel Gabarro y titulada liderazgo consciente (Gabarro, 2015). Este paradigma enmarcado en las nuevas tendencias de la gestión del talento humano considera que son cuatro pilares básicos, en ocasiones vectores organizacionales desintegrados y no coordinados los que deberían alinearse para crear innovadoras organizaciones conscientes:

Parafraseando a Gabarro (2015), estos cuatro pilares del liderazgo consciente se pueden explicar de la siguiente manera:

1. Liderazgo consciente: es totalmente inspirador, centrado en el servicio, basado en la búsqueda de beneficio colectivo.
2. Propósito superior: la meta del cambio y de la creación de un real y efectivo Estado social de derecho, centrado en mejorar las condiciones de vida.
3. Integración de públicos de interés: persiguen la creación de valor para impactar positivamente el mundo.
4. Cultura consciente: permite a los empleados sentir y vivir plenamente la axiología organizacional.

Figura 6. Pilares del liderazgo consciente.



Fuente: Gabarro (2015)

Ahora asumamos las lecciones aprendidas de estos resultados al revisar las pautas de acción del área de talento humano para construir una gerencia pública de alto impacto y dar respuesta a las exigencias de una ciudadanía en crecimiento.

Redefiniendo competencias en la gestión humana

4.1. La gestión humana en acción: modernización institucional antes y después.

En este capítulo se abordará la revisión de las principales características y/o componentes en la gestión humana, principalmente, las circunscritas en las competencias laborales y las comportamentales conducentes al alcance del objeto misional de la Administración Distrital.

En el caso particular, la Alcaldía de Santa Marta al implementar la transformación de la Gerencia Pública del Distrito a partir de la estrategia de Modernización tuvo como meta principal una Administración Pública eficiente, eficaz y con calidad en cada uno de sus procesos, acciones, conductas y comportamientos, debiéndose realizar ajustes que permitieran la articulación de la gestión de la institución con los dinámicos e innovadores requisitos que generen el desarrollo humano sustentable así como el crecimiento de la economía, a partir de la adopción de medidas que permitan a los servidores y funcionarios públicos hacer parte en la toma de decisiones de las acciones que devuelvan a la sociedad civil de la ciudad la confianza hacia la institucionalidad del ente territorial; llevando a la Administración del Alcalde Rafael Alejandro Martínez durante su primer año de mandato a iniciar la modernización administrativa e institucional soportado en los lineamientos políticos específicos del Estado, que precisan textualmente,

“Modernizar la estructura general del aparato administrativo del Estado, por medio de la descentralización efectiva de funciones y responsabilidades y la definición de las competencias de los distintos niveles y entidades de la administración. Modernizar el

funcionamiento interno de las entidades públicas, por medio de su reorganización, del fortalecimiento de la planeación institucional, de la simplificación de procesos y de la adecuada provisión de recursos para atender sus funciones. Modernizar los procedimientos de la gestión pública, por medio de la modificación de los procesos de asignación y control presupuestal, de la capacitación de los funcionarios públicos, del mejoramiento del bienestar de los empleados al servicio del Estado y de la participación ciudadana en la administración pública”. (Políticas de modernización de la Administración Pública, S.f.; p. 5)

En lo que se refiere a la modernización de la Administración Pública de la ciudad, el proceso ejecutado siempre se orientó dentro de los lineamientos administrativos, gerenciales y de gestión, lo que ha permitido integrar los diversos retos presentados en materia de cambio en el Distrito, relacionado con los diversos servicios comunitarios prestados en el contexto del desarrollo del territorio, situación que demandó de la alta dirección, adoptar el proceso de reforma en la complejidad de los elementos que estructuran el sistema de gobierno y su ajuste a los escenarios normativos y legales resultantes de la definición y adopción de principios y competencias, dados de los desarrollos legislativos referentes a la organización territorial (Alcaldía de Santa Marta y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD-, 2016, p. 15).

En este orden, las acciones de Modernización Administrativa e Institucional llevado a cabo en la Administración Pública de la ciudad de Santa Marta, acogió e implementó los instrumentos y mecanismos de los actuales sistemas de Gerencia Pública, generadores de valor, especialmente, en el ejercicio de fortalecer la democracia ciudadana, así como la “*construcción de una sociedad pluralista e incluyente*”, siguiendo los principios de transparencia, eficiencia y eficacia (PNUD, p. 17); siendo su objetivo lograr una institucionalidad fuerte y capaz de dar soluciones a las necesidades más sentidas y urgentes de una población altamente afectada por el conflicto, los procesos de marginalización y el crecimiento demográfico de sus habitantes.

En concreto, las acciones o actividades estratégicas realizadas para la transformación progresiva e innovadora a través del rediseño institucional de la Gerencia Pública de la Alcaldía Distrital de Santa Marta, con la intención de dotar a directivos y servidores públicos de la normatividad, la tecnología y las funciones que lleven al logro del objeto misional del ente territorial apoyados en los principios de eficiencia y eficacia.

En particular, desde el despacho del señor Alcalde se tomó la decisión de empoderar a los funcionarios y servidores públicos para el ejercicio de sus actividades, el aprovechamiento de su versatilidad a través de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional para darle transversalidad al talento humano haciéndolo partícipe en diversas acciones al interior de la organización, destacando, los procesos para innovar, motivar y aplicar la ética corporativa en sus acciones laborales, así como el Buen Gobierno y la Gobernanza como sistemas de innovación en la Administración Pública hacia el logro de la Transparencia con la participación ciudadana en la formulación de políticas públicas y el control social, aplicando los principios de responsabilidad y eficacia.

Para la Administración Distrital al priorizar el bienestar de los funcionarios y servidores públicos de la entidad, durante el proceso de modernización se realizó desde la Oficina de Talento Humano y soportado en las directrices específicas de la Comisión Nacional del Servicio Civil –CNSC-, la revisión de las competencias laborales modernas y las exigencias de los entornos para lograr una sinergia organizacional en sintonía con el nuevo entorno de la ciudad de Santa Marta, conduciendo a orientar sus acciones desde la GTH a brindarles motivación, desarrollo personal y profesional, fortalecimiento de sus capacidades, habilidades y competencias reflejadas en el mejoramiento de su desempeño laboral.

Como resultado de las acciones realizadas y enunciadas en el párrafo anterior, se logró el diseño, adopción e implementación del Plan de Bienestar e Incentivos –PBI- de la Alcaldía

Distrital de Santa Marta, presentando como principal objetivo, evitar la duplicidad de funciones y actividades entre las distintas áreas de la entidad, así como de funcionarios y servidores públicos de un mismo área, procurando por realizar una acertada coordinación entre estas, en cumplimiento de las funciones laborales; además, con la implementación del PBI se espera fomentar en el talento humano su bienestar (físico, psicológico y social).

Indiscutiblemente, la modernización de la gerencia pública practicada en el Distrito de Santa Marta, al ser orientada con los criterios fijados para la Función Pública en Colombia desde la Comisión Nacional del Servicio Civil –CNSC-, fue fundamental en la redefinición del sistema de GTH, facultando la transversalidad de los funcionarios y servidores públicos a partir de los procesos de ascenso, promoción o movilidad para cubrir vacantes, soportando estos procesos diversas características y fortalezas que estos poseen y han desarrollado en el tiempo que lleva vinculado al organismo público, destacando la aptitud, competencia, habilidad, capacidades y la apropiación social del conocimiento surgida de los diversas actividades de capacitación y formación en las que participa.

Acorde con lo expuesto hasta ahora en el contexto del proceso modernizador al interior de la Alcaldía de Santa Marta, esencialmente, en la Oficina de Talento Humano, para realizar el estudio de la situación presentada en referencia a los funcionarios y servidores públicos, los factores analizados en dicho proceso, se relacionan en el Cuadro 2.

***Cuadro 2.** Criterios de evaluación organizacional usados para medir la capacidad de funcionarios y servidores públicos de la Alcaldía Distrital de Santa Marta.*

Criterio	Nivel de criticidad o afectación
-----------------	---

Carga laboral y planta de personal, con relación al buen funcionamiento de la entidad	Acorde con el estudio realizado, al interior del ente territorial se observa la escasa disponibilidad de servidores y funcionarios públicos que den cumplimiento de forma eficiente a la relación tareas/funcionarios; identificándose además, la probabilidad de existencia del sobredimensionamiento en la distribución de cargas en unos funcionarios o caso contrario, una baja asignación de actividades laborales en otros.
Ingreso de funcionarios a la administración vía o a través de otros sistemas que permiten cambiar, promocionar o ascender a funcionarios y servidores públicos de los puestos de trabajo.	Acorde con la investigación en la Alcaldía Distrital de Santa Marta, no se ha desarrollado proceso alguno de vinculación de personal mediante concurso abierto a través de la CNSC para la provisión de cargos y vacantes, llevando a vincular al talento humano usando la modalidad de provisionalidad o como contratistas por Orden de Prestación de Servicios.
Distribución de los empleos por niveles jerárquicos entre trabajadores misional y de apoyo.	Se observa en la Alcaldía Distrital equilibrio en la distribución de los cargos existentes para este tipo de contrato laboral; la situación preocupante se presenta en la correspondencia entre la cantidad de servidores y funcionarios públicos con respecto a los vinculados a través de la modalidad de Órdenes por Prestación de Servicios.

Tipo de planta de personal: Global o Estructuración.	La Administración Pública de Santa Marta cuenta con una planta global de personal o de funcionarios públicos que le permite a la máxima autoridad de la entidad, distribuir los cargos o puestos de trabajo acorde a las necesidades de la corporación y los planes y programas de la institución; sin embargo, ante la necesidad de suplir algunas vacantes con funcionarios que si cumplieran con el perfil y las competencias requeridas, estas no se cubrían con la estrategia de movilidad, negándole a estos, la posibilidad de promoción o ascenso.
Criterios técnicos establecidos en el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales.	Al momento de aplicar los criterios de evaluación organizacional para la medición de las capacidades del talento humano, se identificó la implementación de una carta de navegación para el cumplimiento de las funciones o Manual de Funciones desactualizada, donde, algunas de las funciones establecidas no guardaban correspondencia con las desarrolladas por los funcionarios y servidores públicos, presentándose además, disgregación en su integralidad de esta herramienta de GTH ante por la creación de nuevos puestos de trabajo.

Escala salarial (asignaciones básicas establecidas a funcionarios), están en los rangos y asociadas a un rango.

En la Alcaldía de la ciudad con presenta una remuneración ajustada con lo establecido en el Decreto 785 de 2005, el sistema de nomenclatura y clasificación del empleo público.

Brechas salariales entre las asignaciones de un mismo nivel de empleo.

Pese a presentarse divergencias entre la asignación básica de empleos en un mismo nivel o categoría, las directivas de la Oficina de Gestión Humana estimaron estas eran lógicas, basándose en las características de los distintos perfiles solicitados en los cargos.

Formulación y ejecución del Plan Institucional de Capacitaciones de la entidad territorial.

El PIC de la Alcaldía Distrital de Santa Marta no se cumplió en su totalidad debiendo ajustarse a los actuales requerimientos presentados, especialmente, en el marco de la modernización administrativa.

Formulación de proyectos de aprendizaje en equipo, como mecanismos de mejoramiento continuo.

Al interior del ente territorial no se ha desarrollado acción alguna que genere el Aprendizaje en Equipo, atribuyéndose tal situación a las escasas probabilidades de fomentar la gestión del conocimiento en cada una de las áreas de la entidad.

Formulación de Planes de Bienestar para la Identificación de necesidades y creación de estímulos a funcionarios.

En la Oficina de Gestión Humana se cuenta con el Plan de Bienestar e Incentivos –PBI- el cual se encontraba en proceso de ejecución; sin embargo, eran escasos los servidores y funcionarios públicos que tenían conocimiento total del mismo, situación

que limitaba el aprovechamiento de los Beneficios e Incentivos en el adoptados.

Acuerdos de gestión con empleos del nivel directivo, como instrumento de evaluación gerencial de desempeño.

Los Acuerdos de Gestión para cargos del nivel Directivo existente requerían ser actualizados, esencialmente, en lo referente a las funciones las cuales, por su antigüedad, no permitían realizar una Evaluación Gerencial del Desempeño eficaz.

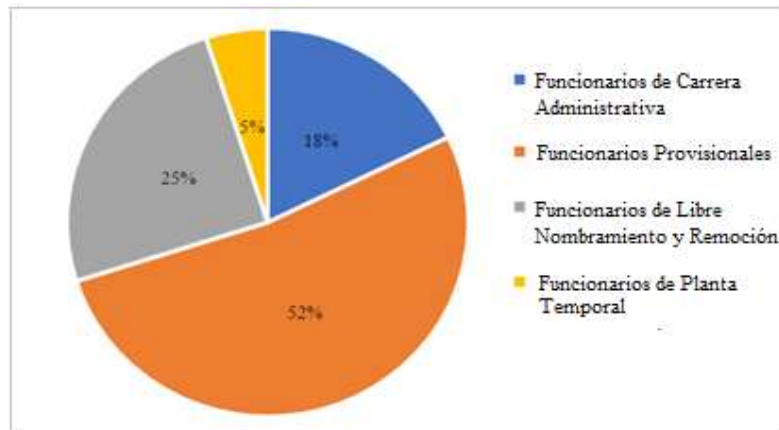
Fuente: Alcaldía de Santa Marta, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD- (2016).

Avanzando en el razonamiento, la información contenida en el Cuadro 2, fue esencial en la implementación de las acciones secuenciales y continuas para modernizar la gestión pública de la Alcaldía Distrital de Santa Marta, especialmente, en la Oficina de Talento Humano, donde al realizar la evaluación organizacional para medir la capacidad de los funcionarios y servidores públicos, implementando para ello los criterios de medición del DAFP, en términos generales, la Oficina en mención alcanzó un puntaje promedio de 2,9 sobre 5 puntos posibles, situación que generó la necesidad de iniciar acciones de mejora, fundamentalmente, en lo referente a los Manuales, Planes y Programas de importancia para una GTH en el sector público de calidad.

De forma puntual, con el propósito de redefinir y modernizar la GTH, se expidió el Decreto 312 del 2016 (Alcaldía de Santa Marta, 2016) aprobándose además, la actualización de las funciones de las distintas Oficinas o departamentos como de entes descentralizados pertenecientes a la estructura de la Alcaldía del Distrito de Santa Marta, y la autorización para crear otras entidades públicas. Este proceso perseguía devolver la fuerza institucional y crear gobernanza. Es necesario recordar los serios problemas de institucionalidad que pueden ser

evidenciados a través de la alta informalidad en la ciudad, de los problemas de luchas por el dominio y control del espacio público y especialmente por las zonas alter legales que aún existen en gran parte de la ciudad. (Latorre-Iglesias, 2018)

Gráfico 13. *Distribución de cargos según tipo de vinculación laboral en la Alcaldía Distrital de Santa Marta, realizado el proceso de modernización.*



Fuente: Alcaldía de Santa Marta y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD– (2016).

En la época actual, el proceso de internacionalización empresarial se observa una mayor demanda de organizaciones que puedan adaptarse a los cambios, desafíos del entorno, los cuales, en la medida que los tiempos pasan son más dinámicos y complejos, más cuando el entorno se mueve con rapidez, llevando al desgaste a aquellas entidades que no se muestren ágiles, flexibles competitivas. Ante esto, y la necesidad de transformarse en una organización pública altamente flexible e innovadora, se toma la decisión por parte del Alcalde Distrital Doctor Rafael Alejandro Martínez de adoptar el modelo administrativo “Nueva Gerencia Pública”, llevando a cabo en el año 2016 la modernización soportada en los criterios de la Teoría General de la Administración,

Lo anterior, con el propósito de lograr una Administración Pública competitiva, productiva, democrática, eficiente, eficaz y con gobernabilidad orientada a lo social, transformando las funciones y requisitos requeridos para la vinculación del talento humano, los cuales, incluyen el liderazgo como característica de los servidores y funcionarios públicos del ente territorial y, que les permita modernizar las actividades de la entidad, priorizando el área de Gestión del Talento Humano, en el marco del cumplimiento por parte del personal adscrito a la entidad, de sus actividades y funciones bajo los principios de integridad, transparencia y con profesionalismo para alcanzar el objetivo social de la Alcaldía, alineando las metas y objetivos personales con las de la entidad gubernamental.

El Cuadro 3 refleja la transformación en la estructura de personal después del proceso de modernización.

Cuadro 3. Distribución de cargos según tipo de vinculación laboral en la Alcaldía Distrital de Santa Marta, realizado el proceso de modernización.

Clase de Vinculación Laboral	Cantidad	Porcentaje
Carrera Administrativa	50	18%
Provisionalidad	147	52%
Libre Nombramiento y remoción	70	25%
Planta Temporal	14	5%
TOTAL	281	100%

Fuente: Dirección de Capital Humano¹ de la Alcaldía Distrital de Santa Marta, 2018 tomado de Alcaldía de Santa Marta y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD- (2016).

¹ La Dirección de Capital Humano es la dependencia de la Secretaría General encargada de orientar y liderar la formulación de políticas de capital humano, en aras de desarrollar de carácter estratégico las competencias de los servidores que hacen parte de la Administración Distrital, que permita una adecuada prestación de bienes y servicios, con criterios de calidad, oportunidad y eficiencia respondiendo a las demandas de la ciudadanía.

El proceso de modernización en la Oficina de Gestión Humana generó el rediseño de las herramientas estratégicas de gestión en la Administración Pública, destacando el Plan Institucional de Capacitación –PIC- Programa de Bienestar e Incentivos, Plan Anual de Vacantes –PAV-, Manual de Funciones y Competencias Laborales (en correspondencia con los Decretos 785 de 2005, 1083 de 2015, 1785 y 2484 de 2014 y las leyes 734 de 2002 y 1006 de 2006), Modelo Estándar de Control Interno –MECI 1000:2005-, el Manual de Procesos y Procedimientos y el Plan Anticorrupción y Gestión del Riesgo.

Programa de Bienestar e Incentivos. Integra el Plan Estratégico de Talento Humano de la Alcaldía Distrital de Santa Marta, presentando como objetivo principal adoptar políticas y acciones que aporten a mejorar la calidad de vida de los funcionarios y servidores públicos al interior del ente territorial y en su entorno. Este programa se contextualiza en generar el desarrollo integral del talento humano, fortaleciendo sus hábitos de vida saludables, creación de un ambiente que favorezca el cumplimiento de las actividades laborales diarias, el fomento y realización de prácticas con enfoque a la mejora del clima laboral y la adopción de una cultura hacia el servicio, viabilizando el crecimiento profesional y personal de los funcionarios y servidores públicos adscritos a la función pública del ente territorial.

Plan Institucional de Capacitación (PIC). Herramienta estratégica en la cual se priorizan y viabilizan los programas de capacitación y formación acorde con las necesidades de cada área de la Administración Distrital. El Decreto 1567 en su Artículo 4° define la capacitación como:

“...el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la

mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.”

El modelo de Nueva Gerencia Pública adoptado en la Alcaldía Distrital de Santa Marta, desde la Oficina de Talento Humano, se distingue fundamentalmente, acorde con Hernández, Sánchez & Vargas (S.f.; p. 6) por:

«a) la conversión de los valores de eficiencia, efectividad y economía como los valores que caracterizan la buena gestión pública;

b) la creación de una gestión más autónoma y responsable, menos jerárquica y centralizada;

c) la delegación de actividades y programas públicos al mercado lo que se traduce en esquemas de privatización y descentralización de actividades de interés público y en nuevos mecanismos de contratación;

d) el desarrollo de nuevas técnicas de gestión propias del mundo empresarial que guíen la dirección de las organizaciones, el funcionamiento de las áreas especializadas y el desarrollo de las habilidades directivas;

e) la configuración de nuevos esquemas de evaluación y rendición pública de cuentas como condición para el mejoramiento del desempeño de las organizaciones; y

f) el trato al ciudadano como cualquier empresa trata a su cliente.»

De esta manera, el Gobierno Distrital con la modernización administrativa realizada al interior de la institución, adoptó una Gestión del Talento Humano relacional soportada en las características propuestas por Hernández, Sánchez & Vargas (S.f.; p. 6), siendo un fin del proceso, lograr que funcionarios y servidores públicos de la entidad mejoren su desempeño laboral e identifiquen y alineen con las metas y objetivos de la organización para el cumplimiento de la misión social de la entidad.

Conviene subrayar en la transformación de la Administración Pública realizada durante el año 2016, al pasar del sistema administrativo de la Burocracia al modelo de Nueva Gerencia Pública,

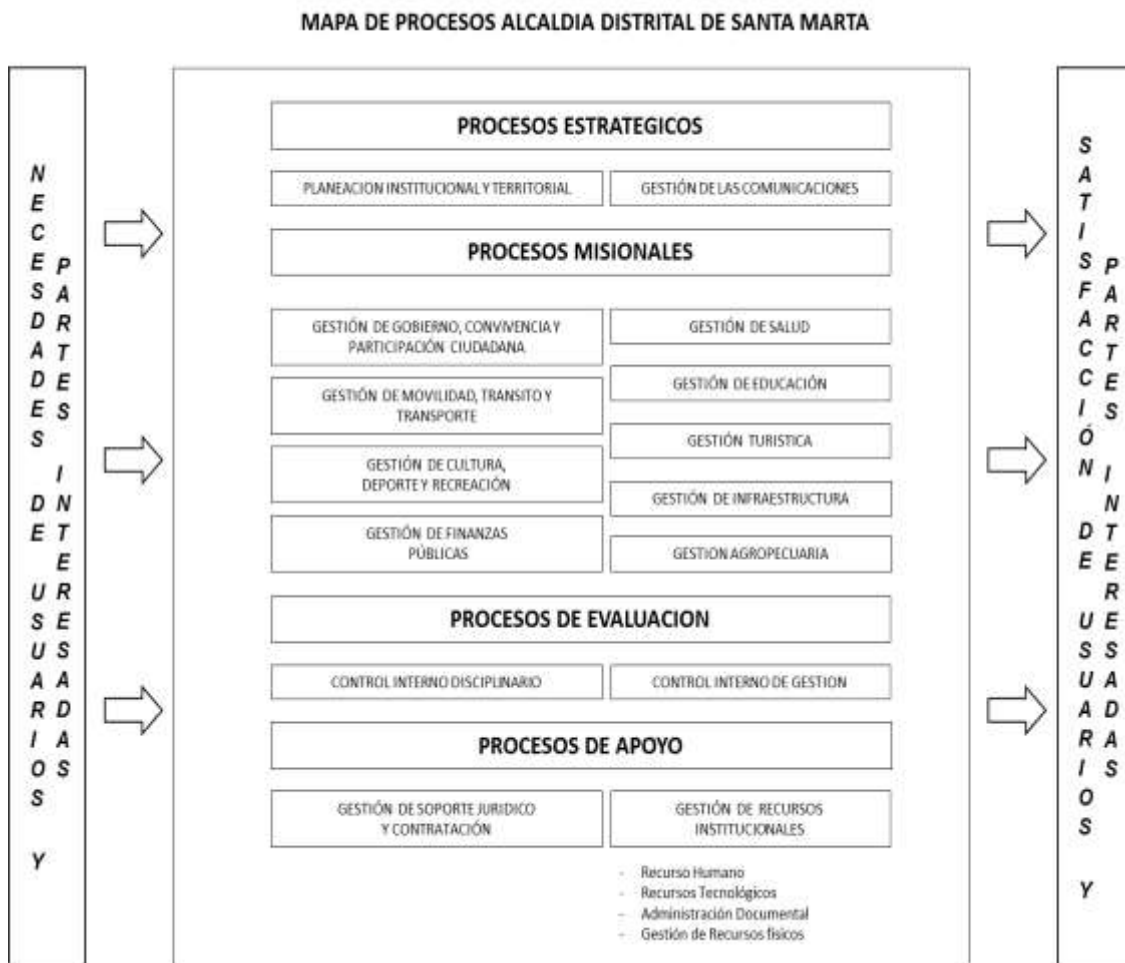
el cual, generó el rediseño de la Gestión del Talento Humano fundamentado en el modelo de Mesch, Perry y Wise (1995) citados en Sanabria, Telch, Rodas, Astudillo y Estrada (2015; p. 198). El rediseño y modernización de la GTH en la Alcaldía Distrital de la ciudad de Santa Marta, se distingue por:

Entregar la titularidad de las funciones a otros niveles de servidores y funcionarios de la Administración Distrital; Desplegar variedad de acciones y políticas institucionales las cuales se encuentran enlazadas con otros organismos de los sectores público y privado; Flexibilizar el proceso de toma de decisiones; la GTH presenta un enfoque hacia las competencias de los servidores y funcionarios públicos; Se entrena de manera integral al talento humano de la Oficina de Talento Humano –OTH-; Cumplimiento de las metas y propósitos de la OTH además, de llevar a cabo procesos de promoción, ascenso, comisiones a otros cargos y acciones que generen motivación y satisfacción en la fuerza laboral siendo uno de los instrumentos el sistema de compensación institucional; el talento humano es autónomo en la ejecución de sus actividades laborales al interior de la entidad; Se desarrolla el liderazgo transformacional en las directivas, incidiendo en el rediseño e implementación de las políticas institucionales orientadas al desarrollo del personal de la entidad.

Como se observa claramente, la GTH en la Alcaldía de Santa Marta, posterior al proceso de rediseño y modernización del modelo administrativo, pasando de la Administración Burocrática a la Nueva Gerencia Pública, caracterizándose por haber conferido el ejercicio de algunas funciones entre los servidores y funcionarios públicos del ente territorial, la seguridad y facilidad de acoplamiento a diversas condiciones en el ejercicio de sus funciones, así, como la capacidad dada a los funcionarios de tomar decisiones de manera autónoma que lleven al logro de las metas y objetivos misionales vinculadas con la GTH en la toma de decisiones relacionadas con la gestión del talento humano, finalmente, otro aspecto que caracteriza el proceso de modernización

administrativa es su orientación hacia las competencias, habilidades y capacidades del talento humano. El nuevo proceso institucional que se logra implantar queda especificado como se observa a continuación en la Figura 7 “Modelo del Sistema de Gestión de la Calidad basada en procesos de la Alcaldía Distrital de Santa Marta.”

Figura 7. Modelo del Sistema de Gestión de la calidad basada en procesos de la Alcaldía Distrital de Santa Marta.



Fuente: Dirección de Capital Humano, Alcaldía Distrital de Santa Marta (2018).

4.2. Ambivalencia organizacional y liderazgo del cambio

El impacto de las organizaciones públicas sobre sus grupos de interés gira en torno a la alta expectativa depositada en la misma, respecto a la solución de los problemas más acuciantes y en especial a la generación de oportunidades de desarrollo económico para la población económicamente activa. Durante el proceso de modernización se logró evidenciar a través de entrevistas y de los resultados de la evidencia empírica ya explicados, un proceso que se ha decidido denominar ambivalencia organizacional y que de una u otra manera se puede afirmar fácticamente que era percibido por los trabajadores en las diferentes áreas de trabajo.

La ambivalencia organizacional se refiere al fenómeno complejo y cognitivo en los grupos y comunidades y sobre todo en las representaciones mentales, de que algo pueda tener dos valores distintos o pueda entenderse o interpretarse de dos maneras distintas. Thompson (et al., 1995) definen la ambivalencia actitudinal como una etapa en la que una persona exhibe dos o más actitudes hacia un estímulo con diferentes valencias.

En este sentido adquiere importancia lo que sostienen Eagly y Chaiken (1993), cuando afirman que los individuos en los grupos sociales en los que están insertos, sostienen un conjunto de creencias que no son coherentes entre sí, es decir que, de las creencias que profesan presentan acerca de las mismas, evaluaciones positivas y al mismo tiempo expresan ponderaciones negativas.

En esta misma dirección Armitage y Arden (2007, p. 1421) consideran que la ambivalencia actitudinal dentro de las organizaciones es *“un estado en el cual un individuo está inclinado a dar evaluaciones equivalentemente fuertes, tanto positivas como negativas, hacia un objeto de actitud”*.

La investigación de Rodríguez y Mladinic (2016), señala la importancia de entender los procesos de ambivalencia en el marco de las expectativas sociales y personales sobre el proceso

de transformación y los intereses en conflicto entre los actores involucrados. Se hace necesario por ende para superar estos procesos de ambivalencia un liderazgo estratégico centrado en la comunicación, la empatía y la creatividad.

Goleman (2013) define como una de los ocho pilares del liderazgo organizacional la capacidad de crear empatía, es decir, sentir lo que otros sienten y sobre todo actuar en consonancia a esa emocionalidad, la cual debe estar enmarcada en los parámetros del bien común: el liderazgo es servicio y el servicio afianza el liderazgo en la mente y en el corazón. El mayor activo en la era conceptual de una empresa, sin distinción de su objeto social, es la capacidad que tiene para crear en su entorno lazos emocionales y vínculos duraderos (Pink, 2010).

Lamentablemente cuando se inician procesos de cambio organizacional, la afirmación de Jim Collins (2011) sobre cómo las estructuras para el cambio organizacional se resisten y lo difícil de agenciar nuevos procesos se torna absolutamente real: lo viejo tiene la habilidad sorprendente de esconderse en lo nuevo, romper esta dinámica es la esencia de las empresas que caen y de las que obviamente logran sobrevivir.

El estudio realizado sobre las consecuencias de la modernización institucional en la Alcaldía de Santa Marta, demuestra que si bien es evidenciable que las organizaciones públicas poseen un conjunto de acciones enmarcadas bajo el concepto de visión y misión y que es factible poder validar una coherencia institucional que tiene como fundamento axial lo moderno y el servicio al ciudadano, estas actividades se enfrentan con una ambivalencia organizacional que produce disonancia cognitiva entre lo que la empresa es y hace, y entre lo que el talento humano piensa, siente y comunica.

La disonancia cognitiva implica una tensión permanente en el imaginario colectivo y personal que permea el sistema de ideas, creencias y emociones afectando los procesos cognitivos y de

percepción que tienen las personas y los grupos sociales, en particular aquellos que presentan ausencia de canales comunicativos abiertos como es el caso de la Alcaldía Distrital de Santa Marta.

La ambivalencia organizacional y la disonancia cognitiva que se produjo en los trabajadores, se tornó en uno de los principales problemas a superar con miras a que las acciones específicas del proceso de modernización institucional no se vieran afectadas y no se asumieran desde la resistencia, propiciando grupos de presión y en especial procesos de fragmentación institucional con la creación de silos organizacionales que impidieran que el proceso se diera en el marco de la sinergia organizacional necesaria.

El liderazgo del cambio debía enfrentar pasados idealizados o satanizados en torno a los cambios organizacionales, de infraestructura y de arquitectura organizacional. No podemos olvidar un principio clave dentro de los procesos de modernización institucional: cada empleado es el agenciador del cambio, es el trabajo en equipo el que lo diferencia, puesto que los empleados son los que pueden hacer la diferencia siempre.

Es necesario realzar el logro de la gestión humana al liderar procesos de refundación basados en la *Indagación Appreciativa*. En este sentido se educó a la línea directiva y a equipos agenciadores del cambio a replantear nuevamente una alineación sobre los valores, principios y políticas de la organización pública. Es de recalcar que el problema principal de la coherencia entre lo moderno y lo institucional está en los líderes de procesos, por ello, estos debieron ser realineados y formar parte de una estrategia de comunicación que permitiera superar la ambivalencia actitudinal dentro de la organización.

Se destaca la metodología de *Indagación Appreciativa* dado que la misma posibilita un examen personal y en equipos del pasado, presente y futuro en el marco del aporte personal y grupal a la organización. Así mismo propicio una catarsis colectiva sobre las emociones negativas y

positivas, así como sobre las expectativas positivas y negativas en torno a las fortalezas medulares de la Alcaldía de la ciudad de Santa Marta. Los ejercicios de indagación apreciativa se realizaron en el marco de acciones de potencialización de la modernización y del sello diferencial del servicio al ciudadano que, como experiencia a comunicar, brindarían así mismo la reconfiguración cognitiva del anclaje emocional.

En este sentido la gestión humana diseño una estrategia que implicó los siguientes temas:

Una estrategia educativa, en la cual se logró posicionar en las diferentes dependencias la nueva cultura del servicio, asociado a las acciones que realiza la alcaldía y así mismo se emplearon a los diferentes equipos de trabajo en dinámicas de socialización de los cambios.

Una estrategia de posicionamiento comunicativo, se revisaron las agendas institucionales y se apalancaron con las mismas, para la optimización de recursos. La Alcaldía y los diferentes proyectos que esta lidera se convirtieron en una buena oportunidad para crear sinergias institucionales y racionalizar el gasto. Esto también coadyuvó en el proceso de disminución de la ambivalencia actitudinal.

Una estrategia a nivel de cultura organizacional y de liderazgo de cambio, que logró generar a través de los mandos medios y líderes de áreas, una disminución de las barreras organizacionales que producen *grupos in* y *grupos out*. Es factible evidenciar que existe un ellos y un nosotros dentro de la Alcaldía de Santa Marta. En este sentido se hizo necesario potenciar la horizontalidad de los procesos y hacer que existan menos intragrupos dentro de la organización, para esto es vital destruir los silos organizacionales, las divisiones afincadas en la costumbre y los rituales de una cultura organizacional heredada por las prácticas de otras empresas. En este orden de ideas, lo que potenció y dinamizó la gestión humana fue la eliminación de los espacios organizacionales que restringen esa horizontalidad.

La organización debe abandonar su pasado, entre otros aspectos, porque no le pertenece, es un pasado que evoca otras prácticas y otras subculturas organizacionales, sumidas en la precariedad y el clientelismo. El camino de lo simbólico debe ser recorrido de forma perentoria y la gestión humana del talento inicio el proceso señalando un nuevo rol, a la práctica de gestionar el mayor activo de una organización: el ser y sus fortalezas como un campo de mayor desarrollo de la integralidad sistémica de lo humano.

4.3. El síndrome de Procusto

En la mitología griega Procusto era un gigante monstruoso que tenía la capacidad de comportarse como todo un anfitrión e invitar a sus futuras víctimas a dormir en su cama. Mientras caían en un sueño profundo adormecidos por el alcohol, el gigante tomaba su hacha y las partes del cuerpo que sobran de su estrecha cama, las cortaba inexorablemente, en ocasiones decapitaba a las víctimas, en otras piernas y brazos caían de forma dolorosa. Extrapolando la metáfora al problema de las interpretaciones en las investigaciones sociales, Nicholas Taleb (2018), señala que los investigadores ajustan la realidad a la comodidad de su lecho teórico. Este proceso de modelar los hechos y de ajustar los parámetros de la realidad a las intenciones de la investigación, es lo que denominamos en este aparte el síndrome Procusto.

Después de revisar la evidencia estocástica, de procesarla y de contrastarla con las fuentes teóricas, queda una duda: ¿Existió o no existió modernización? Las entrevistas realizadas a los actores del proceso terminan entregando más soporte a la hipótesis de una ambivalencia sin superación. A pesar de los fuertes esfuerzos y del acompañamiento a todo el proceso, el área de Talento Humano, termino convertido en el área de Capital Humano, que conceptualmente es un retroceso en la dinámica cambiante de la categoría de gestión humana.

Sumado a esto, las entrevistas en los líderes de procesos denotan más una preocupación por la coyuntura política y la burocratización en especial, en el marcado incremento en la contratación

de órdenes de prestación de servicios. Las 162 nuevas vacantes creadas por el proceso de modernización no fueron ocupadas ni tampoco visibilizadas, no se creó un concurso para suplirlas, ni mucho menos se promovió el talento interno de la organización para que se diera una movilidad horizontal basada en el mérito. Es constante las denuncias de los sindicatos de la ausencia de mérito en el proceso de modernización y es notorio el incremento constante y sistemático, como ya se ha mencionado, de las órdenes de prestación de servicios.

Este panorama, de modernización sin mérito, es una manifestación de la teoría de Mitchels (2008), el sociólogo italiano quien señalaba que estos procesos se denominan como la ley de hierro de la oligarquía. El liderazgo de los partidos políticos, no escapa a lo que este pensador italiano consideraba la ley inexorable de toda forma de organización. Una élite que se crea y que preserva sus privilegios de forma inexorable, creando un *grupo in* y un *grupo out*. Este *grupo in* es exactamente diseñado para preservar sus privilegios y mantenerse en el poder: los movimientos políticos de izquierda o de derecha, no pueden evadir esta tendencia, no olvidemos lo que señalo Mitchels, quien dice organización, dice oligarquía.

“Tan pronto como los nuevos líderes han logrado su objetivo, tan pronto como triunfan (en el nombre de los derechos lesionados de las masas anónimas), al derrocar a la odiosa tiranía de sus predecesores y al alcanzar el poder a su turno, vemos que sufren una transformación que los hace muy semejantes a los tiranos destronados. La historia registra con claridad metamorfosis como esta. ...Los revolucionarios de hoy se transforman en los reaccionarios de mañana”. (Mitchels, 2008, p. 216).

Es en este punto donde aparece el fantasma de Procusto; por una parte, pareciese que el proceso de modernización fue efectivo, tal y como lo indica la evidencia empírica, pero existe una serie de indicadores a los cuales hemos denominado frustración colectiva y ambivalencia conductual en el liderazgo que probablemente estarían sesgando la importancia de una

modernización institucional, el esfuerzo institucional de la misma y los costos que ella implica. Esta mirada sesgada de la modernización es la que consideramos esta imbuida en el síndrome de Procusto.

Cada actor social, lo que en la conceptualización de la responsabilidad social corporativa se denominan Stakeholders, y que sociológicamente se podría entender como grupos de interés, asumió el proceso de modernización de una manera particular y ajustándolo a sus intereses de grupo (grupo in), a pesar de todo el esfuerzo por propiciar una alineación estratégica, la ambivalencia a juicio de la autora, no está superada y el área de talento humano quedo supeditada a su vez a los vaivenes de la coyuntura política y a las ausencias de un liderazgo que logre entender la importancia de un Estado innovador capaz de adaptarse a las necesidades de su entorno y dar respuestas efectivas a las demandas de una sociedad precaria como la que vive en Santa Marta.

Conclusiones

Los resultados presentados logran describir la importancia de la Oficina de Talento Humano en la construcción de procesos de transformación organizacional, logrando que se dé la alineación estratégica necesaria para lograr consolidar transiciones de un modelo viejo a un modelo nuevo. Esto significa una redefinición de las tradicionales funciones asignadas al área de talento humano.

De igual manera la evidencia aportada indica las grandes limitantes de los procesos de cambio organizacional: el liderazgo, el trabajo en equipo y la creación de una cultura organizacional que logre co-implicar las expectativas personales con las expectativas organizacionales para el logro de metas comunes que enfatizan en los talentos, capacidades y fortalezas de los trabajadores. Señala el trabajo, las restricciones en los imaginarios colectivos para afianzar de manera permanente una cultura del cambio, creando agentes de cambio en las organizaciones.

El mayor logro de los resultados socializados, a juicio de la autora, es lograr explicar la ambivalencia organizacional y el síndrome de Procusto. Una ambivalencia que no se supera, acorde con la ambivalencia que le da vida, la pugna aun no superada entre lo público y lo privado, que tiene su asidero en la creencia arraigada de que es en la lógica privada y por ende privativa, donde lo público tiene posibilidades de continuar. Los retos para el área de talento humano por ende giran en torno a la construcción de nuevas narrativas que les permitan a las organizaciones dotar de sentido el accionar imprevisible de una competencia feroz. Comunicar el sentido de la meta y el propósito organizacional debe formar parte del área de talento humano, y

tal vez una forma de enfrentar ambivalencia es retornando la narrativa de una defensa de lo público y una destrucción de los mitos tradicionales sobre el Estado social de derecho.

La experta Mazzucato (2017), nos da pistas sobre la direccionalidad del Estado social de derecho, en su loable y académica defensa del aporte del sector público al privado, donde explica como las mejores innovaciones y desarrollos del capitalismo neoliberal han sido propiciadas y financiadas con recursos públicos. Lamentablemente, el dinero público financia al capitalismo corporativista, que precisamente quiere cortar bajo la premisa de retorno del capital el dinamismo que imprime lo público. Mazzucato señala un nuevo rumbo, el Estado emprendedor que logre equilibrar con una gran apuesta la creación de comunidades innovadoras, que revitalicen los centros económicos en economías marginales y precarias como la colombiana.

Los experimentos exitosos de los recientes modelos empresariales de las organizaciones emprendedoras de los reinsertados de la guerrilla demuestran que es posible una forma diferente, equilibrada y sostenible de hacer empresa. Lo público debe generar posibilidades de trascender la ambivalencia, el liderazgo y la creatividad son la esperanzadora opción que finalmente debemos elegir.

Referencias

- Aguilar M., I. (2014). *Modelo para el análisis de innovaciones en las organizaciones públicas. Apuntamientos y propuesta de modelo sobre innovación gubernamental*. XXVII Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública “La Innovación en la Gestión Pública”. Caracas.
- Alcaldía de Santa Marta (2016). *Gaceta Distrital*. Edición No. 77, Diciembre. Santa Marta, Colombia.
- Alcaldía de Santa Marta, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo –PNUD- (2016). *Estudio Técnico para la Modernización Institucional de Santa Marta, Distrito Turístico, Cultural E Histórico*. Santa Marta: Pnud.
- Altaba, D. E. (2009). *La nueva gestión pública y la gestión por competencias*. (Tesis Doctoral) Universitat Rovira I Virgili. Reus, España.
- Archenti, N. (2016). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales*
- Batthyány, K. y Cabrera, M. (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales..* Montevideo: Universidad de la República.
- Bernal, Cesar Augusto (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Bolaños, R. (2011). *El desarrollo organizacional como estrategia para la modernización en la Administración Pública*. Revista Nacional de Administración. Volumen 2, número 1. (Pp. 135-144).
- Buckingham, Marcus (2006). *Lo unico que usted debe saber para ser un lider y gerente excepcional*. Bogota: Norma.
- Calderón H., G. (2004). *Gerencia del talento humano en el sector público: Análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia*. Cuad. Adm. Bogotá (Colombia), 17 (28): 71-

90, julio-diciembre.

Collins, Jim (2011). *Empresas que caen y por que otras sobreviven*. Barcelona: Castellano.

Congreso de la República (2004). Ley 909 del 3 de septiembre. Bogotá, D.C. Colombia.

Corte Constitucional (1996) Sentencia C-387/96. Gaceta de la Corte Constitucional

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=28380>.

Covey, Stephen (2015). *Los siete habitos de la gente altamente efectivas*. Barcelona: paidos.

Chirinos, J. M. (2011). *Perspectiva teórica de la innovación organizacional y la gestión del*

talento humano en las empresas públicas del Estado Zulia, Venezuela. Revista

venezolana de Ciencia y tecnología, URBE.

<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/revecitec/article/view/1166/3151>.

Departamento Nacional de Planeación (2014). Buen Gobierno. Julio 25, en

<https://www.dnp.gov.co/DNP/gestion/buen-gobierno/Paginas/Buen-Gobierno.aspx>

Dirección Administrativa de Comunicación y Prensa (2017). Gaceta Distrital, Edición No. 077

de Diciembre. Santa Marta, D.T.C. H.

Federación Colombiana de Municipios (2014). *Nueva gerencia pública y el papel de las*

autoridades territoriales como antes de cambio institucional. Serie reflexiones sobre el

gobierno territorial en Colombia. Bogotá, Colombia.

Frankl, Victor (2015). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder

Gabarro, Daniel (2015). *Liderazgo consciente*. Barcelona: Boira.

Galeano, F. (2013). *La cultura organizacional y los comportamientos en las empresas del sector*

público. Colombia. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias

Económicas y Administración.

García A., C. M., Rodríguez L., S. M. & Suárez P., K. V. (2010). *Construcción de la cultura de*

calidad en un hospital público a partir de la gestión humana: tensiones y paradojas.

Universitas Psychologica, Vol. 10, No. 3, Septiembre-Diciembre.

<http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v10n3/v10n3a16>

García, Jaime; Sanhueza, Carlos (2013). *Inteligencia relacional y negociación*. Barcelona: ediciones B.

Gardner, Howard (2011). *Inteligencias múltiples*. Barcelona: Paidós.

Getsner, Lou (2004). *¿Quién dice que los elefantes no pueden bailar?* Mexico: Mc Graw Hill.

Greenspan, Alan (2008). *La era de las turbulencias: aventuras en un nuevo mundo*. Barcelona: ediciones B.

Gutiérrez L., A. L. & Gutiérrez O., J. A. (2008). *La gerencia pública local en Colombia: Un asunto de continuidad política en la Administración pública municipal*. Revista Ciencias Estratégicas, Vol. 16 – No. 19 p. 65 -78. Ene-Jun. Medellín, Colombia.

Hernández, A., Sánchez L. A., “y” Vargas R., A. (S.f.). *El espacio de la política en la gestión pública: El reto de construir gerencia social orientada por valores públicos, democratizar la administración pública y fortalecer la ciudadanía activa y la acción colectiva*.

<https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/documento%20t%20c3%2089cnico%20espacio%20de%20la%20pol%20tica%20en%20la%20gesti%20n%20publica.pdf>

Jiménez G., A. R. (2014). *¿Innovar la gestión o la institución? Apuntamientos y propuesta de modelo sobre innovación gubernamental*. XXVII Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública “La Innovación en la Gestión Pública” Caracas.

Katzenbach, J.; Smith, D. (1995). *La sabiduría de los equipos*. Barcelona: Diaz de Santos.

- Khadem, Riaz; Khadem, Linda (2008). *Alineación total: como convertir la vision de la empresa en realidad*. Barcelona: Granica.
- Kuhn, Thomas (2006). *La estructura de las revoluciones científicas*. España: Fondo de cultura economica.
- Latorre-Iglesias, Edimer Leonardo (2012). *Reconocer el liderazgo*. Barranquilla: CMYK.
- Latorre-Iglesias, E. (2018). *¿El derecho postergado? Aproximación al proceso de reparación colectiva en el pueblo Ette Ennaka*. *Revista Saber, Ciencia Y Libertad*, 13(1), 44-61.
<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2018v13n1.2081>
- Levitt, Steven; Dubner, S. (2014). *Freaknomics*. Barcelona: Ediciones B.
- Mazzucato, Mariana (2017). *El Estado emprendedor: mitos del sector publico frente al privado*. Barcelona: RBA.
- McGregor, Douglas (2006). *El lado humano de las empresas*. Madrid: McGraw Hill.
- Mejía V., J. F. (2016). Informe Pormenorizado Del Sistema De Control Interno Decreto 943 del 21 de mayo de 2014 - Ley 1474 de 2011. Dirección Administrativa de Control Interno Institucional, Alcaldía Distrital de Santa Marta. Santa Marta, D.T.C. e H., Colombia.
- Mesch, Perry y Wise (1995) en: Sanabria, P., Telch, F.G., Rodas, A., Astudillo M., & Estrada, S. (2015; p. 198). *Capítulo 7 Lineamientos para una política de talento humano en el sector público colombiano. Para servir mejor al país: ¿cómo hacer estratégica la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas?* Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano. Primera Edición. Universidad de los Andes, Colciencias. Bogotá, D.C.-Colombia.
- Ministerio de Cultura (2016). Plan Estratégico de Gestión del talento Humano. Abril. Bogotá, D.C., Colombia.

- Mitchels, Robert (2008). *Los partidos políticos: Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Muñoz G., J. E. & Giraldo S., A. (2008). *Gerencia Pública Integral: Programa Administración Pública Territorial*. Escuela Superior de Administración Pública, Noviembre. Bogotá, D.C., Colombia.
- Nicholas Talen, Nassim (2018). *El lecho de Procusto*. Barcelona: Paidós.
- Pardo E., C. E. & Díaz V., O. L. (2014). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.* Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Publicado por ELSEVIER ESPAÑA, S.L.U. Obtenido desde: http://ac.els-cdn.com/S2215910X14700187/1-s2.0-S2215910X14700187main.pdf?_tid=b3653030a0a311e6a97e00000aacb35e&acdnat=1478053743_8d259bb91f762e0635531313ca11742b
- Parra P., Y. A. (S.F.). *Módulo Gestión del Talento Humano*. Pamplona, Norte de Santander, Colombia. Universidad de Pamplona, Centro de Educación Virtual y a Distancia. Pág. 2.
- Políticas de modernización de la Administración Pública (S.f.) Recuperado en: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/Barco_Polits_Modernizacion_Admon_Pub.pdf
- Presidencia de la República (2012). *Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Bogotá, D.C.
- Pink, Daniel (2010). *La sorprendente verdad sobre que nos motiva*. Barcelona: gestión.
- Ramírez M., J. M. (2011). *La Carrera Administrativa en Colombia: Análisis y perspectivas*. Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública, Bogotá, Colombia. Obtenido desde: <http://www.bdigital.unal.edu.co/4551/1/940362.2011.pdf>

- Ramos P., C. (2013). *La institucionalización del gerente municipal como modelo de gestión en la administración pública de Texcoco*. (Tesis de Maestría) Universidad Autónoma del Estado de México. Centro Universitario UAEM Texcoco. Texcoco, México.
- Rojas De C., E. (2000). *La Carrera Administrativa en Colombia: Evolución*. Escuela Superior de Administración Pública, Programa de Formación Profesional en Administración Pública. Bogotá, Colombia.
- Rosales A., C. (2007). *La gestión del talento humano en las organizaciones pública venezolanas en el tránsito modernidad-postmodernidad*. (Tesis Doctoral) Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez". Doctorado e Ciencias Administrativas. Caracas - República Bolivariana de Venezuela.
- Rubio, J., Negrón, M., Valbuena, A. (2015). *Estrategia para generar crecimiento del capital humano en el marco del comportamiento organizacional en el sector público*. Obtenido desde: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/civitas/article/view/4056/5200>
- Sanabria P., P. Rincón, J. et al (2016). *Guía de implementación. De la recomendación a la acción: ¿Cómo poner en marcha un modelo de gestión estratégica del talento humano en el sector público colombiano?* Universidad de Los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Ediciones Uniandes, Bogotá. Obtenido desde: https://egob.uniandes.edu.co/images/No26_Implementacion.pdf
- Sanabria P., P. P. (2015). *Gestión Estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Universidad de Los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Ediciones Uniandes, Bogotá.
- Sanabria, P., Ospina, P. N. & Telch F. (2015). *¿Cómo hacer estratégica la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas?* Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo. Notas de Política N. 21, abril.

- https://egob.uniandes.edu.co/images/nota_politica_21.pdf
- Goldratt, Eliyahu (2010). *La meta: un proceso de mejora continua*. Barcelona: Granica.
- Sánchez, N. (2019). La Gerencia Pública y el Sistema de Mérito en el Empleo Público en Colombia. [Tesis de Grado, Universidad Externado de Colombia] *Maestría en Gobierno y Políticas Públicas*. Bogotá, Colombia.
- https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/1806/1/JIA-spa-2019-La_gerencia_publica_y_el_sistema_de_merito_en_el_empleo_publico_en_Colombia
- Sánchez A., J. C. (2015). *La nueva gerencia pública en Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Especialización en Finanzas y Administración Pública. Bogotá, D.C., Colombia.
- Rodríguez Peñaranda, María Luisa (2012). *Del fracaso del Estado Social de Derecho hacia la construcción de un Estado de bienestar ¿“neoliberal”?* Bogota: Universidad Nacional.
- Schweinheim, G. F. (2011) *¿Un nuevo desarrollo en América Latina? Implicancias en las políticas públicas, el Estado y la Administración*. Revista del CLAD Reforma y Democracia No. 49, febrero. Caracas, Venezuela.
- Senge, Peter (1993). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.
- Solano, D. (2011). *La motivación por el servicio público: entendiendo las claves para tener un buen funcionario público*. Gestión Pública y Desarrollo. Septiembre 2011. (pp. 13- 19).
- Sosa L., J. (2015). *Democracia, descentralización y cambio en las administraciones públicas de México (1982-2010)* (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. Doctorado en Gobierno y Administración Pública. Madrid – España.

Trujillo Davila, M.A.; Guzman Vasquez, Alexander (2008). *Intra-emprendimiento: una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura*. Revista Cuadernos de administración. Bogotá: enero-junio.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (S.F.) *Módulo Gestión Pública y Derecho Administrativo: Carrera Administrativa*.

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/109133/eXe_109133/Modulo/MODULO_EXE/leccion_3_carrera_administrativa.html

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (S.F.). *Módulo Gestión del Talento Humano: Lección 26 Gestión del talento humano en el sector público*.

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/leccion_26_gestin_del_talento_humano_en_el_sector_publico.html

Anexos

Anexo 1. Encuesta realizada a los actores de la unidad de gestión humana de la Alcaldía Distrital de Santa Marta.

1. Como funcionario público y en cumplimiento de sus labores ¿qué medios o herramientas ha implementado la entidad para obtener una eficiente gestión del talento humano?
2. ¿Cómo evalúan el impacto de las actividades de bienestar social desarrolladas durante el proceso de modernización?
3. ¿Ha propiciado el área de Gestión Humana el proceso de modernización institucional de la Alcaldía de Santa Marta?
4. ¿Usted cree que sus compañeros presentaron resistencia en el proceso de transición de modernización de la alcaldía de Santa Marta? si su respuesta es sí, cuéntenos ¿de qué manera?
5. Bajo la prestación y/o cumplimiento de sus funciones, posterior al proceso de Modernización Administrativa y Buen Gobierno ¿Cuáles son las herramientas administrativas para la Gestión del Talento Humano que usted conoce e implementa?
6. Califique la situación presentada con respecto a la motivación, comunicación, relaciones humanas y prestación del servicio en la Alcaldía Distrital, a través de sus diferentes dependencias, posterior al proceso de Modernización Administrativa e implementación del Buen Gobierno.

Muy malo____ Malo____ Regular____ Bueno____ Excelente____
7. ¿Cómo considera las escalas salariales adoptadas por la Administración Distrital, posterior al proceso de Modernización Administrativa?

Muy malo____ Malo____ Regular____ Bueno____ Excelente____
8. ¿Cómo ha sido su interés por el cumplimiento de sus funciones en el cargo que ejerce, posterior al proceso de Modernización Administrativa?

Muy malo____ Malo____ Regular____ Bueno____ Excelente____

9. ¿Cuál es su percepción frente al proceso de estabilidad laboral luego del proceso de Modernización Administrativa realizado en la Alcaldía Distrital de Santa Marta?

Muy malo____ Malo____ Regular____ Bueno____ Excelente____

10. ¿Cómo califica el proceso de comunicación organizacional al interior de la entidad entre los funcionarios?

Muy mala____ Mala____ Regular____ Buena____ Excelente____

11. ¿Cómo califica el proceso de comunicación organizacional al interior de la entidad entre los directivos y los funcionarios?

Muy mala____ Mala____ Regular____ Buena____ Excelente____

12. ¿Cómo percibes el proceso de identificación de metas y objetivos por los grupos y personas de la Alcaldía Distrital?

Muy malo____ Malo____ Regular____ Bueno____ Excelente____