

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA FORTALECER EL TALENTO
HUMANO EN LA GOBERNACIÓN DE SUCRE**

**ALEXANDRA GOMEZ OVIEDO
FABIAN MARTINEZ HERNADEZ
MARGARITA ROMERO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
COROZAL-SUCRE**

2005

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA FORTALECER EL TALENTO
HUMANO EN LA GOBERNACIÓN DE SUCRE**

**ALEXANDRA GOMEZ OVIEDO
FABIAN MARTINEZ HERNADEZ
MARGARITA ROMERO**

**Trabajo de investigación como requisito para optar al título como
Profesional en Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
COROZAL - SUCRE
2005**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN DEL PROYECTO	7
INTRODUCCIÓN	13
1 TITULO DEL PROYECTO	14
CAPITULO I	15
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
4 OBJETIVOS	18
4.1 OBJETIVO GENERAL	18
4.2 OBJETIVO ESPECIFICOS	18
5 JUSTIFICACIÓN	20
6 DELIMITACIÓN DEL TEMA	21
6.1 POR OBJETIVOS	21
6.1.1 Objeto de estudio	21
6.1.2 Línea de investigación	21
6.1.3 Tipo de estudio	21
6.2 ESPACIO –TEMPORAL	21
6.2.1 Espacio	21
6.2.2 Tiempo	21
6.3 TEORICA	22
6.3.1 Diseño metodológico	22
6.3.2 Enfoque epistemológico	22
6.4 LIMITACIONES	22
6.4.1 Institucionales	22
6.4.2 Metodológicas	22
6.4.3 Teóricas	22
7 MARCO DE REFERENCIA	23
7.1 ANTECEDENTES	23
7.2 MARCO TEÓRICO	24
7.2.1 Bases teóricas	24
7.2.2 Bases conceptuales	26
7.2.3 Del pensamiento administrativo	28
7.2.4 Acción colectiva	34
7.2.5 Teoría de las relaciones humanas	35
7.2.6 Gerencia del recurso humano	36
7.2.7 Teoría del desarrollo organizacional	38
7.2.8 Interacción entre personas y organizaciones	41
7.2.9 Conceptos básicos	41
7.3 MARCO LEGAL	48

8. DEFINICIÓN DE HIPOTESIS	48
8.1 HIPOTESIS TEORICA	48
8.2 HIPOTESIS DE TRABAJO	48
9 DEFINICIÓN DE VARIABLES	49
9.1 VARIABLE INDEPENDIENTE	49
9.2 VARIABLES DEPENDIENTES	49
10 DISEÑO METODOLÓGICO BÁSICO	50
10.1 POBLACIÓN Y MUESTRA	50
10.1.1 POBLACIÓN	50
10.1.2 MUESTRA	50
10.2 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	50
10.2.1 Técnicas	50
10.2.2 Instrumentos	51
10.3 REVISIÓN DOCUMENTAL	51
CAPITULO II	
1. CARACTERISTICAS GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE SUCRE	52
1.1. LOCALIZACIÓN ASTRONOMICA	52
1.2 EXTENSIÓN	52
1.3 POBLACIÓN	52
1.4 ASPECTO POLÍTICO –ADMINISTRATIVO	53
1.4.1 Funciones del departamento	53
1.4.2 Estructura organizacional	53
1.5 PRINCIPIOS	54
1.6 CULTURA DE VALORES	55
1.7 ORGANIGRAMA	56
CAPITULO III	57
1 TABULACIÓN, ANALISIS E INTEPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	57
RESULTADOS Y CONCLUSIONES	72
ESTRATEGIAS QUE SE PRETENDEN IMPLEMENTAR	76
RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFIA	83

LISTA DE TABLAS

	Pag.
TABLA 1. DISTRIBUCIÓN POR NIVEL	57
TABLA 2. RECIBO INDUCCIÓN AL INGRESAR A LA INSTITUCIÓN	57
TABLA 3. RECIBO INFORMACIÓN SOBRE LOS OBJETIVOS DE LA ENTIDAD AL MOMENTO DE INGRESAR A ELLA	58
TABLA 4. CONOCE LOS OBJETIVOS DE SU INSTITUCIÓN	58
TABLA 5. DIERON A CONOCER SUS FUNCIONES PARA DESEMPEÑAR CARGO AL INGRESAR A LA INSTITUCIÓN	59
TABLA 6. CONOCE LAS FUNCIONES DE SU CARGO	59
TABLA 7. AFECTA SU DESEMPEÑO LABORAL CADA VEZ QUE SURGEN CAMBIOS EN LA DIRECCIÓN	60
TABLA 8. LE AGRADA TENER TAREAS DIFÍCILES EN SU PUESTO DE TRABAJO.	61
TABLA 9. SIENTE SATISFACCIÓN AL REALIZAR TAREAS ASIGNADAS, UTILIZANDO NUEVAS TECNOLOGÍAS, CUANDO AUN NO LO HAN CAPACITADO	61
TABLA 10. REALIZA LA INSTITUCIÓN ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN PARA SUS EMPLEADOS	62
TABLA 11. SU SUPERIOR INMEDIATO LE MANIFIESTA COMO ES SU DESEMPEÑO EN SU TRABAJO	63
TABLA 12. CONSIDERA QUE EL SALARIO QUE RECIBE ESTA ACORDE CON LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA	63
TABLA 13. SE LE ESTIMULA POR SU BUEN DESEMPEÑO	64
TABLA 14. TIENE EN CUENTA SU JEFE SU SITUACIÓN PERSONAL CUANDO TOMA UNA DECISIÓN RESPECTO A SU TRABAJO	64

TABLA 15. CONSIDERA QUE SE HAN PERDIDO ALGUNAS COSTUMBRES EN LA INSTITUCIÓN	65
TABLA 16. CUANDO TIENE PROBLEMAS EN SU TRABAJO, LOS SOLUCIONA CONJUNTAMENTE CON SUS COMPAÑEROS	66
TABLA 17. LE AGRADA EL TRABAJO EN EQUIPO	66
TABLA 18. LE GUSTA SER SOLIDARIO CON SUS COMPAÑEROS	67
TABLA 19. SU JEFE LE COLABORA CUANDO SE LE DIFICULTA HACER SU TRABAJO	67
TABLA 20. PLANTEA SU JEFE SUGERENCIAS PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS EN SU TRABAJO	68
TABLA 21. SOLUCIONAR PROBLEMAS QUE ESTEN A SU ALCANCE, CUANDO SE PRESENTAN EN AUSENCIA DE SU JEFE	68
TABLA 22. CONTROLA SU JEFE EL TRABAJO QUE USTED REALIZA	69
TABLA 23. PLANEA CON SU JEFE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR DIARIAMENTE	69
TABLA 24. CUANDO RECIBE AMONESTACIÓN, LO HACE POR ESCRITO	70
TABLA 25. LA INFORMACIÓN QUE SE DA EN LA ORGANIZACIÓN SE BASA EN RUMORES	70
TABLA 26. RECIBE INFORMACIÓN SOBRE LOS ACONTECIMIENTOS E INNOVACIONES QUE SE REALIZAN EN LA INSTITUCIÓN	71

RESUMEN

El talento humano en cualquier organización social sea de tipo productivo comercial o de servicio, de carácter público o privado, es determinante para lograr la eficiencia de la misma, en la medida en que se sienta motivado para el desempeño del trabajo.

La gestión desarrollada por el gobierno departamental vive una crisis de credibilidad, en el sentido que refleja total ineficiencia en el desarrollo de las funciones, encontrándose con una administración pública que ejecuta planes y organiza en forma deficiente, que propendan por el desarrollo y bienestar de las comunidades. Observándose una pugna entre cada uno de los estamentos administradores por participar en la burocracia olvidándose realmente cual es la política que debe cumplir el Departamento como ente territorial.

El Talento humano no está funcionando en la medida que exige el cargo y en especial la institución, debido a que en un gran porcentaje no se cumple con el proceso de vinculación del personal, siendo esta una herramienta administrativa fundamental que garantiza el reclutamiento, selección, contratación e inducción del factor humano para su desempeño eficiente. El departamento de recursos humanos realiza el proceso de selección del personal basado en parámetros como los compromisos políticos y económicos, dejando a un lado aspectos importantes como el perfil del profesional acorde con las exigencias y requisitos de las funciones a realizar en el cargo.

Podemos afirmar que el conocimiento de las funciones administrativas es una herramienta imprescindible para el desarrollo del talento humano en la organización, es decir es obligación de las instituciones regirse por este proceso para que de esta forma sus empleados cumplan sus funciones con eficacia y eficiencia.

De lo anterior surge la necesidad apremiante de diseñar y fortalecer con nuevas estrategias el desempeño del talento humano en la Gobernación de sucre, para lograr el bienestar de la comunidad laboral.

Teniendo Como objetivos determinar las estrategias administrativas que permitan el fortalecimiento del talento humano en la Gobernación de Sucre, que facilite identificar su situación para proponer alternativas de solución a la problemática encontrada, potenciando la funcionalidad del personal.

Revisar la actual estructura administrativa de la gobernación en el Departamento de Sucre, con base a una estructura interna organizacional coherente con las funciones de relación, cooperación y funciones de carácter misional y gestión que el gobierno nacional asuma prioritarias.

Capacitar a los funcionarios con el fin de mejorar su desempeño. Mediante programas de becas, vinculación a proyectos locales financiados por organizaciones internacionales, presentar los requerimientos de recursos físicos, tecnológicos, financieros y humanos necesarios para el cumplimiento de las funciones de su dependencia y procurar la conservación y el mantenimiento que le sean asignados.

En ese orden de ideas, la selección la selección del talento humano es fundamental en el cumplimiento de estas tareas. Razón por la cual se hace de suma importancia realizar la investigación, **DISEÑAR ESTRATEGIAS QUE PERMITAN EL FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LA GOBERNACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SUCRE.**

Esperando identificar cuál es su real situación que permita desde los perfiles como administradores de empresas proponer estrategias para solucionar la problemática encontrada.

La filosofía que se tenga sobre la administración de personal al interior de esta organización estará en estrecha interrelación con las diferentes concepciones filosóficas (suposiciones básicas) de la naturaleza humana.

De la propuesta inicial de una organización con tendencia hacia lo horizontal hasta el momento se ha implementado un bajo porcentaje y es necesario mejorar aspectos administrativos que se adecuen a la existente, como es el caso de los manuales de funciones y procedimientos.

Las funciones políticas, objetivas y cargos claramente identificados por las funcionarios de esta entidad, debido a la poca información al respecto, hecho que genera falta de identidad de los miembros de la organización con los propósitos de esta.

El ambiente laboral de la gobernación de Sucre no esta contribuyendo a la construcción de condiciones que favorezcan al desarrollo individual o corporativo que hacen parte de la cultura o del clima organizacional, si se tiene en cuenta las condiciones que se encuentra el edificio, el entorno físico y ambiental, la iluminación la ventilación del sitio de trabajo como también la falta de implementación del panorama de riesgo por la falta de voluntad institucional.

Toda organización requiere los recursos humanos, con el fin de llenar las posiciones necesarias para alcanzar o lograr sus objetivos. Muchas organizaciones por su estructuración y manejo, requieren del comportamiento infantil inmaduro del elemento humano para su conservación y éxito. Este organismo no cuenta con la eficiencia orgánica en cuanto a recursos humanos, por esta razón se diseñaron unas recomendaciones.

Exigir a los empleados el estricto cumplimiento de ordenes, planes, políticas, procedimientos, reglas y horario tal como se la dan, en un ambiente donde poco o ningún control de sus actividades, esperándose de ellos que sean pasivos y sumisos a una

autoridad. Notándose en algunos funcionarios la búsqueda de altas posiciones donde tengan mayores posibilidades de libertad y autonomía, o simplemente adoptando conductas de apatía o desinterés ya que llegan a estos cargos por compromisos políticos o apadrinados.

ESTRATEGIAS DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA QUE SE PRETENDEN IMPLEMENTAR

La misión institucional de la función administrativa está orientada a lograr los fines de la gestión pública. Si su rol fundamental será la planificación del desarrollo económico, físico, social y cultural del Departamento y de la comunidad. Este rol implica la consulta de los intereses del talento humano al servicio de la institución y de la comunidad, la concertación de políticas y planes, la ejecución de actividades en coordinación con los demás entes estatales y sus dependencias.

Para el adecuado cumplimiento de la misión institucional y fines de la administración, se debe dotar a la administración de una estructura técnica y moderna, cuyas características son:

* Mas Plana: Lo que permitirá que la toma de decisiones sea más ágil y oportuna, al igual que la responsabilidad de que la ejecución esté claramente identificada en el nivel profesional.

* Mas Funcional: Las competencias de las áreas o dependencias estarán claramente establecidas, conformando en la estructura un circuito gerencial de planeación, organización, ejecución y control.

* Mas Dinámica: La organización de la entidad y las funciones asignadas a sus dependencias, conformaran los sistemas de planeación general, presupuestación y control de gestión. Frente a cada sistema las áreas tienen una responsabilidad definida dentro de sus

competencias, de la coordinación general y consolidación de la información correspondiente.

* Mas Flexible: Las atribuciones de la administración le permitirán organizar temporalmente o permanentemente grupos internos de trabajo, que funcionarán de acuerdo con las políticas, planes, programas y proyectos que se establezcan institucionalmente, lo anterior, junto con la administración de una planta globalizada, que permitirá que la organización se adecue rápidamente en un entorno cambiante.

* Descentralizada: Descentralización de las funciones delegadas a los niveles inferiores de la organización. Predomina la nivelación del poder y la democratización de la función administrativa.

* Tareas Compartidas: Mediante la planeación de trabajo grupal y en equipo.

* Autoridad del Conocimiento: Desarrollo de competencias en el talento humano y asignación de responsabilidades.

* Comunicación Horizontal: mayor confiabilidad entre las comunicaciones informales entre las personas.

* Eficacia Organizacional: Depende del logro de los objetivos, el mantenimiento del sistema interno y la adaptación al cambio externo.

* Principios Teóricos: Teorías de las relaciones humanas, desarrollo organizacional, sistemas y situacional.

Implementar eficientemente la nueva estructura administrativa. Se recomienda adoptar las siguientes estrategias:

- Realizar una adecuada capacitación a los funcionarios al momento de ingresar a la institución con el fin de darle a conocer los procedimientos administrativos del área donde se va a desempeñar.
- Concertar acuerdos sobre objetivos, que permitan proponer alternativas de solución a la problemática.
- Intercambiar información de manera abierta, ya sea verbal o escrita al los funcionarios o al público que la necesita.

- Exigir resultados, mediante la evaluación del control interno a las actividades asignadas.
- Hacer énfasis en el desempeño de los equipos de trabajo, asistir y integrar al trabajador en el uso de nuevos métodos de convivencia laboral, para obtener mejor clima organizacional.
- La función básica es permitir que el empleado realice las tareas asignadas, con esfuerzo, dedicación y un alto grado de responsabilidad.
- Dar reconocimiento a los empleados, dándole oportunidades de desarrollo, profesional , autonomía e incentivos. Para aumentar su productiva y sentido de pertenencia.
- La retribución más importante es el desarrollo de las actividades del empleado, con mucha transparencia y buenas relaciones interpersonales.
- Considerarse un gerente de desarrollo humano, que se interese por el desempeño y bienestar del personal; cumplir y hacer cumplir de sus colaboradores las normas, políticas y reglamentos aplicables a la administración
- Hacer énfasis en la urgencia de la realización de la tarea: aprobar los tiempos programados por los empleados
- Empezar acciones inmediatas sobre tareas no placenteras

INTRODUCCIÓN

El manejo del proceso administrativo, una de las variables de difícil control, es la variable población, donde La Gobernación debe establecer un proceso efectivo que la conlleve a vinculación de personal, que guarde una relación directa con su perfil con el objetivo de abastecer a la organización el mejor talento posible para cada puesto de trabajo y mantener una eficiencia en sus resultados.

Lo anteriormente expuesto es de gran importancia para generar una evaluación en el proceso de vinculación personal en el sector público en la Gobernación de Sucre, buscando identificar un adecuado manejo de las funciones administrativas.

La concepción humanista – teoría y – se basa en el respeto a la dignidad humana, donde el factor principal en la organización es el talento humano, en el sentido que el hombre tiene motivaciones, necesidades expectativa sociales y económicas, valores y sobre todo el deseo de ser tenido en cuenta. Dentro de esta concepción, el proceso de vinculación de personal es de gran trascendencia en la gestión del talento humano.

La investigación se ha convertido en una herramienta fundamental para potenciar la formación y personalidad profesional de los estudiantes, cualquiera sea la disciplina en que se desarrollen, esta premisa se impone en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD como un principio para darle forma a esa personalidad técnica-profesional, durante todo el periodo académico. En tal sentido, los estudiantes de Administración de Empresas, al terminar académicamente, deben presentar una investigación para acceder al título respectivo. Atendiendo a esa situación se planteó el desarrollo del estudio de: “DISEÑAR UNAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA FORTALECER EL TALENTO HUMANO EN LA GOBERNACIÓN DE SUCRE”.

1 TITULO DEL PROYECTO

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA FORTALECER EL TALENTO
HUMANO EN LA GOBERNACIÓN DE SUCRE**

LINEA DE INVESTIGACIÓN GESTION SOCIAL

CAPITULO I

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El talento humano en cualquier organización social sea de tipo productivo comercial o de servicio, de carácter público o privado, es determinante para lograr la eficiencia de la misma, en la medida en que se sienta motivado para el desempeño del trabajo.

La administración pública, desde la Constitución de 1986, se viene reestructurando, los gobiernos locales han sido reesforzados en recursos y funciones, ligados a la producción de las fuerzas de trabajo y la calidad de vida (ley 12 de 1986). Se comenzó la descentralización de los sectores de educación, salud, saneamiento básico, vivienda, transporte, acueducto, alcantarillado, cultura, infraestructura física comercial local.

La Constitución de 1991, establece en términos generales la descentralización administrativa le dio autonomía a los municipios y departamentos para manejar los recursos de tal manera que potenciaran su gestión, lógicamente estos entes territoriales deberían darle una estructura organizativa administrativa de tal manera que en el desarrollo de sus funciones alcanzaran los objetivos planteados.

Sin embargo la gestión desarrollada por el gobierno departamental vive una crisis de credibilidad, en el sentido que refleja total ineficiencia en el desarrollo de las funciones, encontrándose con una administración pública que ejecuta planes, organiza en forma deficiente, que propendan por el desarrollo y bienestar de las comunidades. Observándose una pugna entre cada uno de los estamentos administradores por participar en la burocracia olvidándose realmente cual es la política que debe cumplir el Departamento como ente territorial.

Situación que parte lógicamente, desde la misma selección de los funcionarios, que en la mayoría de las veces no cumplen con los requisitos de cada cargo y área de desempeño, los cuales toman decisiones que no están de acuerdo con la funcionalidad de su cargo. De continuar esta situación así, la administración pública perderá total credibilidad y por ende la gobernabilidad, desembocando en una crisis en todos los estamentos; por esta razón se diseñaran unas estrategias por el fortalecimiento del talento humano.

En este orden de ideas encontramos que la Gobernación Departamental no refleja la voluntad de coadyugar a la solución de la problemática que se presenta en el fortalecimiento humano, en el sentido de promover y ejecutar políticas que conlleven a satisfacer necesidades que emplean con las exigencias que hoy en día debe desarrollarse en función de una mejor preparación intelectual y emocional de los funcionarios que laboran en dicho ente territorial.

De lo anterior surge la necesidad apremiante de diseñar y fortalecer con nuevas estrategias el desempeño del talento humano en la Gobernación de sucre, para lograr el bienestar de la comunidad laboral.

El Talento humano no esta funcionando en la medida que exige el cargo y en especial la institución, debido a que en un gran porcentaje no se cumple con el proceso de vinculación del personal, siendo esta una herramienta administrativa fundamental que garantiza el reclutamiento, selección, contratación e inducción del factor humano para su desempeño eficiente. El departamento de recursos humanos realiza el proceso de selección del personal basado en parámetros como los compromisos políticos y económicos, dejando a un lado aspectos importantes como el perfil del profesional acorde con las exigencias y requisitos de las funciones a realizar en el cargo.

Podemos afirmar que el conocimiento de las funciones administrativas es una herramienta imprescindible para el desarrollo del talento humano en la organización, es decir es

obligación de las instituciones regirse por este proceso para que de esta forma sus empleados cumplan sus funciones con eficacia y eficiencia.

A partir de esta exposición descrita en el planteamiento del problema se hace el siguiente interrogante:

¿QUÉ ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS SE PUEDEN IMPLEMENTAR PARA FORTALECER EL TALENTO HUMANO EN LA GOBERNACIÓN DE SUCRE?.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar las estrategias administrativas que permitan el fortalecimiento del talento humano en la Gobernación del Departamento de Sucre, que facilite identificar su situación para proponer alternativas de solución a la problemática encontrada, potenciando la funcionalidad del personal.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Revisar la actual estructura administrativa de la gobernación en el Departamento de Sucre, con base a una estructura interna organizacional coherente con las funciones de relación, cooperación y funciones de carácter misional y gestión que el gobierno departamental asuma prioritarias.
- Diseñar una estrategia de vinculación de personal, en base a entrenamiento, el análisis de cargas de trabajo, la inducción, la evaluación y el desempeño.
- Determinar los requerimientos de cada empleo en términos de conocimiento, experiencia y aptitudes.
- Capacitar a los funcionarios con el fin de mejorar su desempeño, mediante programas de becas, vinculación a proyectos locales financiados por organizaciones internacionales y promoviendo la organización de seminarios y conferencias con expertos en la materia que puedan beneficiar un mayor número de funcionarios.

- Presentar los requerimientos de recursos físicos, tecnológicos, financieros y humanos necesarios para el cumplimiento de las funciones de su dependencia y procurar la conservación y el mantenimiento que le sean asignados.

5 JUSTIFICACIÓN

El sector público, cualquiera sea el área, cumple funciones que de una u otra forma determinan el desarrollo de los pueblos, lo que quiere decir que su gestión es fundamental en la calidad de vida de los ciudadanos.

El Departamento de Sucre, como todos, tiene su estructura administrativa pública que debe cumplir funciones que generen procesos de satisfacción de necesidades colectivas de sus habitantes. Funciones que son desarrolladas por talento humano que debe acreditar unas características para su eficiente cumplimiento.

En ese orden de ideas, la selección del talento humano es fundamental en el cumplimiento de estas tareas. Razón por la cual se hace de suma importancia realizar la investigación: **DISEÑAR ESTRATEGIAS QUE PERMITAN EL FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LA GOBERNACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SUCRE.** Esperando identificar cuál es su real situación que permita desde los perfiles como administradores de empresas proponer estrategias para solucionar la problemática encontrada y llevar a la práctica todos los conocimientos teóricos adquiridos en forma eficiente en la Universidad Abierta y a Distancia UNAD.

De igual manera, nos permite vincularnos como profesionales en administración de empresas al desarrollo empresarial en el Departamento de Sucre con el fin de llevar a cabo nuestro proyecto de investigación, el cual es un aporte al dinamismo y desarrollo de la región.

Por otra parte, la investigación es importante para la Gobernación, en el sentido que les brinda información de cómo está su talento humano en el cumplimiento de las funciones y sus perfiles para desempeñarlas, para los gestores por que les brinda la oportunidad de poner en practica una serie de conocimientos aprendidos en el programa.

6 DELIMITACIÓN DEL TEMA

6.1 POR OBJETIVOS

6.1.1 Objeto de estudio. El personal de la Gobernación de Sucre, presenta bajos niveles de cooperación, motivación, compromiso, pertenencia y pertinencia hacia la entidad, debido a una deficiente gestión administrativa como consecuencia de no implementar adecuadamente las políticas de vinculación de personal.

6.1.2 Línea de investigación. La línea de investigación corresponde al componente desarrollo empresarial, el cual se refiere al análisis de la gestión del talento humano en la Gobernación del Departamento de Sucre.

6.1.3 Tipo de estudio. El tipo de estudio es descriptivo expositivo con carácter experimental. En primera instancia, se describe una situación encontrada y se expone narrativamente.

6.2 ESPACIO – TEMPORAL

6.2.1 Espacio. La investigación se realiza en el área del talento humano en la Gobernación del Departamento de Sucre.

6.2.2 Tiempo. El estudio se realizará durante octubre de 2004 y febrero de 2005.

6.3. TEORICA

6.3.1 Diseño metodológico. Para el diseño metodológico se tendrá como base la teoría administrativa científica referida al talento humano, tratada por la escuela humanista.

6.3.2 Enfoque epistemológico. El enfoque será de tipo empírico descriptivo fundamentado en la administración científica del talento humano.

6.4 LIMITACIONES

6.4.1 Institucionales. A nivel institucional, la poca colaboración del personal de la Gobernación del departamento de Sucre para brindar la información pertinente a la investigación.

6.4.2 Metodológicas. La dificultad de acceder a la información documental y bibliográfica en forma oportuna para realizar la investigación.

6.4.3 Teóricas. A nivel teórico no se tiene problema por que se cuenta con una base teórica en lo relacionado a la gestión del talento humano, teorías organizacionales y administrativas y teorías de las relaciones humanas.

7 MARCO DE REFERENCIA

7.1 ANTECEDENTES

En la búsqueda de la autonomía de las regiones, el gobierno central ha tratado de implantar la descentralización, ha sido apoyada por diferentes instancias y organismos con una dinámica especial desde la Constitución de 1991 y las leyes más representativas en este campo, como es la ley 152 de 1994 o ley orgánica del plan de desarrollo y la ley 388 de 1997, denominada el desarrollo territorial.

La descentralización como fenómeno, puede definirse por dos objetivos: El uno de carácter territorial que busca cubrir al país con nivel homogéneo de estructura física y social, el otro de carácter social que busca garantizar el acceso de la población a un mínimo de servicio.

La descentralización en Colombia como cambio en la organización territorial y funcional del Estado, se comienza a debatir y empieza a generar dinámicas nuevas desde la segunda mitad del 70 en el siglo XX y sigue presente durante la segunda década en las iniciativas estándares, hasta el presente siglo.

De manera sintética se puede decir que los gobiernos locales han sido reforzados en recursos y funciones para la prestación de los servicios, ligados a la reproducción de la fuerza de trabajo y calidad de vida. Se comenzó la descentralización de los sectores de la educación, salud, saneamiento básico, vivienda, transporte, acueducto. Alcantarillado, cultura, infraestructura física y comercio local. Estas nuevas funciones conllevan a una selección de personal con perfiles definidos, que permitan el desarrollo armónico de la administración pública.

7.2 MARCO TEORICO

7.2.1 Bases teóricas. La idea de visualizar las organizaciones como cultura, donde existe un sistema de significados compartidos entre sus miembros, es un fenómeno relativamente reciente. Hace aproximadamente 20 años, simplemente se pensaba que las organizaciones eran, en su mayor parte, medios racionales para coordinar y controlar un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad y así sucesivamente. Pero las organizaciones son mucho más que eso. A semejanza de los individuos también tienen personalidad, pueden ser rígidas o flexibles, innovadoras o conservadoras. Robbins define la cultura organizacional como “un sistema compartido entre sus miembros, y que distingue una organización de las otras”.

En años recientes los teóricos organizacionales han comenzado a aceptar esto al reconocer el importante papel que desempeña la cultura en la vida de los miembros de la organización.

En la actualidad las organizaciones se enfrentan permanentemente a un entorno complejo y que cambia con rapidez y al cual deben responder oportunamente. La oportunidad y efectividad de la reacción de la organización depende de varios factores y uno muy esencial es la cultura organizacional.

Una cultura organizacional es en definitiva el éxito de una organización y el adecuado desempeño de los individuos, de ahí la importancia de conservarla, enriquecerla y adaptarla a los cambios que se puedan presentar en el medio que esta se desarrolla.

En este marco teórico se establecen unos planteamientos en los cuales se resalta el papel de las estrategias que hoy se usan para resolver problemas organizacionales que se presentan por los cambios que se producen en éstas, tanto en la naturaleza del trabajo como en los funcionarios que la llevan a cabo. Por tanto se requiere de una teoría capaz de crear una

cultura organizacional flexible y adaptable, que aprenda a asimilar su respuesta a los cambios surgidos en el ambiente, lograrlos obliga tener una serie de perspectivas relacionadas con el manejo del recurso humano, para lo que se hace necesario crear estrategias motivacionales que fortalezcan la cultura organizacional.

Aunque la historia de la administración de personal, como campo del conocimiento susceptible de ser estudiado y analizado es relativamente corta, las relaciones de trabajo propiamente dicha, datan de muchos años atrás, tanto que se confunden en la antigüedad con el nacimiento de las primeras organizaciones que emplean el esfuerzo humano para lograr sus objetivos. Historia que la presenta en varias etapas: Organizaciones primitivas, la edad media, la esclavitud, el feudalismo, los gremios artesanales y comerciante y la edad moderna, etapas que dieron origen al estudio de administración de personal.

Al igual que la administración general, la administración de personal se encuentran varias definiciones esbozadas, de las cuales se destacan los más importantes:

- **FERNANDO ARIAS GALICIA.**¹ Afirma que la administración de los recursos humanos, es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. , de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

- **SEGÚN FLIPPO.**² La administración de personal es el planteamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la organización.

¹ Administración de personal, Javier Anzola Rojas, Luis Jairo Galeano, UNAD Bogotá 1999 Pág. 19

² IBID, Obras citadas. Página 20

- De acuerdo con **WALKINGS**.³ la administración de personal es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de la energía humana, intelectual y física para el logro de los propósitos de una empresa organizada.

- Por otra parte el académico colombiano **AUGUSTO ALVAREZ COLLAZOS**⁴, define la administración de personal como un subtema de la organización cuyo conjunto de políticas, normas, órganos, procedimientos, que al ser aplicados racional y coordinadamente permiten llevar a cabo los procesos de vinculación, desarrollo, integración y motivación de las personas de una organización.

7.2.2 Bases conceptuales.

* **Innovación y asunción de riesgos**: El grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.

* **Orientación hacia las personas**: El grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.

* **Orientación a los resultados**: El grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.

* **Orientación al equipo**: El grado donde las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo al rededor de los individuos.

* **Estabilidad**: El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del status, en lugar de insistir en el crecimiento.

* **Objetivos de la organización**: Son la guía de los fines hacia los cuales se dirige la organización, su razón de ser, deben ser claros y precisos que permitan tomar decisiones y

³ IBID, Obras citadas. Página 20

⁴ IBID, Obras citadas. Página 20

resolver problemas. Estos planteamientos deben ser de conocimiento general para los trabajadores, para poder establecer el grado de compromiso en el cumplimiento de los mismos y así lograr el éxito de la institución.

* **Cooperación del talento humano**: Es el proceso de trabajar unidos para lograr los objetivos comunes, metas compartidas. Pueden darse con dos o más personas, donde todos aporten de acuerdo a sus posibilidades y capacidades.

* **Relaciones interpersonales**: Nace de las necesidades personales y de grupos al trabajar en equipo para crear o no compromisos con las políticas de la empresa.

* **Motivación**: Es el impulso necesario que requiere el trabajador para satisfacer sus necesidades. Es un sistema complejo de relaciones influido por factores internos y externos a la organización y al individuo.

* **Liderazgo**: Robbins, lo define como “La habilidad para influir en un grupo y lograr las relaciones de meta”. El liderazgo ocupa una parte central en la comprensión del comportamiento del grupo, debido que es el líder quien generalmente proporciona la dirección hacia el logro de las metas, por tanto, una mayor predicción del liderazgo es importante para mejorar el desempeño del grupo.

* **Evaluación y control de desempeño**: Son los procesos por los cuales el trabajador o el equipo se asegura que sus actividades o trabajos correspondan con los planteados en el tiempo determinado por la institución.

* **Bienestar**: Realización de actividades por parte del funcionario que le permitan conocer otros campos, mejorar sus relaciones personales, disminuir la tensión laboral por medio de eventos establecidos en el programa de desarrollo de los recursos humanos y así aumentar la productividad.

* **Comunicación**: Proceso continuado de intercambio de información, es necesario y fundamental que la institución conozca sobre las necesidades y expectativas del personal, como también éste debe estar al tanto de la marcha de la institución y mantener un mutuo acuerdo ya sea en comunicación formal o informal.

* **Compromiso**: Grado de identificación que logre el individuo o el equipo con respecto a los objetivos establecidos por la organización.

7.2.3 Del pensamiento administrativo. La filosofía que se tenga sobre la administración de personal al interior de las organizaciones estará en estrecha interrelación con las diferentes concepciones filosóficas (suposiciones básicas) que se tenga de la naturaleza humana. La aplicación de estos principios determinará los condicionamientos del comportamiento humano que deben prevalecer en las organizaciones.


Para los fines del estudio se consideran las suposiciones que caracterizan dos concepciones opuestas de administración, ellas son: “La Teoría X y la Teoría Y de McGregor”.

La Teoría X y la Teoría Y de McGregor

Douglas McGregor, uno de los más influyentes teóricos del comportamiento en la teoría de las organizaciones, se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de administración, basadas en ciertos presupuestos a cerca de la naturaleza humana: La tradicional (a la que denominó teoría X) y la moderna (a la que denominó teoría Y).

Concepción tradicional de la administración: Teoría X.

Se basa en ciertas concepciones y premisas erróneas y distorsionadas a cerca de la naturaleza humana, las cuales predominaron durante décadas en el pasado:

 La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario)

- 📖 Como estos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ella.
- 📖 Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el propio interés del individuo.
- 📖 Las organizaciones pueden y deben planearse, de manera que neutralicen y controlen los sentimientos y las características imprevisibles.
- 📖 El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
- 📖 En general, los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo cual es necesario un control rígido.
- 📖 Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr el autocontrol y la autodisciplina.

Dentro de esta concepción tradicional del hombre, la labor de la administración se ha restringido el empleo y control de la energía humana, únicamente en dirección a los objetivos de la organización. Por consiguiente, la concepción de administración es la siguiente:

- 📖 La administración responde por la organización de los elementos productivos de la empresa – dinero, materiales, equipos y personal --, y no está en procura de sus fines económicos.
- 📖 La administración también es el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento, para atender las necesidades de la organización.
- 📖 Sin la intervención activa de la administración, las personas permanecerían pasivas frente a las necesidades de la organización, e incluso se resistirían a cumplirlas. Por consiguiente, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas; es decir, sus actividades deben ser dirigidas. Esta es la tarea de la administración. Por lo general, esto se resume diciendo que administrar

consiste en lograr que las personas ejecuten las tareas. Detrás de esta teoría tradicional hay diversas creencias adicionales, menos explícitas, pero muy difundidas como:

El hombre es negligente por naturaleza: evita el trabajo o trabaja lo mínimo posible y prefiere ser dirigido.

Carece de ambición: evita las responsabilidades y prefiere verse libre de obligaciones.

Es fundamentalmente egocéntrico frente a las necesidades de la organización.

Es crédulo, no es muy lúcido, y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.

Su propia naturaleza lo lleva a oponerse a los cambios, pues ansía la seguridad.

Según McGregor, estas presuposiciones y creencias todavía determinan el aspecto humano de muchas organizaciones en que se cree que las personas tienden a comportarse conforme a las expectativas de la teoría X: Con negligencia, pasividad, resistencia a los cambios, falta de responsabilidad, tendencia a creer en la demagogia, excesivas exigencias de beneficios económicos, etc. Según McGregor, este comportamiento no es la causa, sino el efecto de alguna experiencia negativa en alguna organización.

Nueva concepción de la administración: Teoría Y.

Se basa en un conjunto de supuestos de la teoría de la motivación humana:

📖 El esfuerzo físico mental es tan natural como jugar o descansar, el hombre común no siente que sea desagradable trabajar. De acuerdo con estas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe realizarse voluntariamente) o una fuente de castigo (y debe evitarse, en lo posible).

- 📖 El control eterno y las amenazas de castigo no son los únicos medios para lograr que las personas se esfuercen por alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe auto dirigirse y auto controlarse para ponerse al servicio de los objetivos que se le confían.
- 📖 Confiar objetivos a una persona, a un empleado, asignar, es una manera de premiar, asociada con su alcance efectivo. Las recompensas más significativas como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización, son productos directos de los esfuerzos dirigidos a conseguir los objetivos organizacionales.
- 📖 En ciertas condiciones, el hombre común aprende no sólo a asumir responsabilidades, sino también a aceptarlas. En general, la evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad personal son consecuencias de la experiencia individual, y no características humanas inherentes y universales.
- 📖 La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación e ingenio en la solución de problemas organizacionales se encuentra en la mayoría de la población, no en una minoría.
- 📖 En las condiciones de la sociedad industrial moderna, el potencial intelectual del hombre común sólo se utiliza parcialmente.

En otras palabras:

- 📖 El hombre no es pasivo no contraviene los objetivos de la organización.
- 📖 Las personas poseen motivación básica, capacidad de desarrollo, estándares adecuados de comportamiento y están capacitadas para asumir plenas responsabilidades.
- 📖 Dentro de la concepción moderna del hombre a partir de la teoría Y, la labor de la administración se amplía mucho más:
- 📖 La administración es responsable de la organización de los elementos productivos de la empresa – dinero, materiales, equipos, personas – para que ésta alcance sus fines económicos.
- 📖 Las personas no son pasivas por naturaleza ni renuentes a colaborar con las necesidades de la organización, sino que pueden volverse así como resultado de sus experiencias en otras organizaciones.

- 📖 La administración no crea la motivación, el potencial de desarrollo ni la capacidad de asumir responsabilidades, de dirigir el comportamiento para alcanzar el objetivo de la organización, puesto que éstos están presentes en las personas. La administración es responsable de proporcionar las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por si mismas esas características.
- 📖 La labor primordial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas puedan alcanzar sus objetivos individuales con mayor facilidad, y dirigir sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

Dentro de esta concepción, administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación; vista así, es una administración por objetivos, no por controles.

“Rensis Likert afirma que, suposiciones como éstas se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de las organizaciones a las que califica como sistema I y sistema IV. En las organizaciones del sistema I, es decir, una organización basada en suposiciones de la teoría X, en las organizaciones del sistema I señala:

- 📖 La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.
- 📖 El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula.
- 📖 Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.
- 📖 El control está muy concentrado en la alta dirección.

En su lugar, Likert propone el sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la teoría Y. En las organizaciones del sistema IV señala:

- 📖 La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.

- 📖 La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.
- 📖 Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.
- 📖 Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.
- 📖 La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

La teoría Y propone un estilo de administración bastante participativo y democrático, basado en los valores humanos. McGregor recomienda una serie de ideas renovadoras y enfocadas totalmente hacia la aplicación de la teoría Y.

Descentralización y delegación. Delegar las decisiones a los niveles inferiores de la organización para permitir que todas las personas se involucren en sus actividades, tracen los caminos que juzguen, mejoren y asuman las responsabilidades por las consecuencias; y, de este modo, satisfagan sus necesidades individuales más elevadas, relacionadas con la autorrealización personal.

Ampliación del cargo y mayor significación del trabajo. La reorganización, el rediseño y la ampliación del cargo implican actividades adicionales para las personas, las cuales provocan innovación, y estimulan la aceptación de responsabilidades en la base de la organización, además de proporcionar oportunidades para satisfacer las necesidades sociales y de autoestima.

Participación y administración consultiva. La participación en las decisiones que afectan a las personas, y la consulta que busca obtener sus opiniones, tiene la finalidad de estimularlas a dirigir sus energías creadoras a la consecución de los objetivos de la organización. Esto les promueve oportunidades significativas para satisfacer necesidades sociales de autoestima.

Autoevaluación del desempeño. Los programas tradicionales de evaluación del desempeño están inspirados en la concepción tradicional (teoría X), ya que la mayor parte de dichos programas tienden a tratar al individuo como si fuera un producto que está inspeccionándose en una línea de montaje. En algunas empresas se ha experimentado con éxito que las mismas personas formulen sus propias metas u objetivos y autoevalúen periódicamente su desempeño frente a esos objetivos. El superior jerárquico ejerce un gran liderazgo en este proceso, puesto que se dedica más a orientar y estimular el desempeño futuro que a inspeccionar y juzgar el desempeño anterior. Además, el individuo se ve animado a adquirir mayor responsabilidad en la planeación y evaluación de su propia contribución para conseguir los objetivos de la organización, lo cual produce efectos positivos en las necesidades de estima y autorrealización.

Si las ideas expuestas no producen los resultados esperados, tal vez la administración admitió la idea, pero empleó el sistema de las concepciones tradicionales.

En la actualidad. Las teorías X y Y se ven como extremos antagónicos de un continuo de concepciones intermedias. En otras palabras, entre la teoría X (autocrática, impositiva y autoritaria) y la teoría Y (democrática, consultiva y participativa) existen degradaciones continuas y sucesivas.

7.2.4 Acción colectiva. La teoría de la Acción Colectiva (T.A.C) tiene por objeto analizar y explicar las consecuencias que genera la poca cooperación, como problema fundamental que enfrenta el Estado para el cumplimiento de sus fines.

La cooperación es un problema de motivación, pero también de compromiso con los fines de la organización. Los problemas de cooperación hacia el desenvolvimiento de las políticas públicas se encuentran en la resistencia al cambio. En el ambiente organizacional público hay intereses y motivaciones que limitan, dificultan una cooperación desde la perspectiva del bien público.

“No es fácil pasar de la lógica individual a la acción colectiva y menos a la cooperación para favorecerla. La acción colectiva y sus responsabilidades de incidir sobre el individuo y los grupos dependen, en gran medida, de las estructuras y las estrategias utilizadas por los directivos de las organizaciones para motivarla. Según Taylor, la gran amenaza para la empresa moderna era la falta de disposición cooperativa de los trabajadores con los fines de la organización. A él se le debe el acierto de plantear la relación entre cooperación y motivación.

“El desempeño de los miembros de la organización es una función de sus habilidades y destrezas para el trabajo y de la motivación para emplear esas habilidades”.

Finalmente, la cooperación es uno de los aspectos más decisivos para asegurar el éxito de la gestión administrativa y de las políticas públicas, a través de la motivación. Hay que administrar para la cooperación, la pertenencia y la responsabilidad pública y colectiva.

7.2.5 Teoría de las relaciones humanas. “El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea y en la estructura organizacional, ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales cede la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social; de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos”.

La teoría de las relaciones humanas desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo, de la oportunidad de ser considerados en los proyectos, de ser escuchados, de ser considerados por parte de sus superiores, es casi imposible llegar a los objetivos fijados. Para él era importante integrar al hombre en grupos de trabajo, buscando las relaciones interpersonales, la cual se ocupa del estudio del hombre y de sus necesidades, sus

motivaciones y sus experiencias sociales. Esta teoría reconoce que el factor humano es lo más importante en la organización.

En posición a Taylor, en el experimento de Hawthorne demostró que no siempre la producción se incrementa en la misma proporción que los salarios y postulará, que son más importantes las recompensas de tipo social para motivar a los trabajadores, en especial la calidad de las relaciones interpersonales al interior de los grupos informales y el comportamiento de los jefes”.

Según esta teoría, el supuesto que existe tras los individuos es la búsqueda del éxito en la gestión lo cual se obtiene gracias a la satisfacción del individuo. Se vincula el concepto de la motivación como un principal referente de la actividad productiva y existen individuos que difícilmente logran motivarse.

Con una clara visión de clase, “los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como un medio sofisticado de explotación en los empujados a favor de los intereses patronales. La teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia de la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de nuevos métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente”.

7.2.6 Gerencia del recurso humano. El descenso vertiginoso observado en los niveles de productividad obliga a los gerentes a pensar en alternativas diferentes para mejorar los resultados económicos, operativos y sociales de las organizaciones.

En la década de los setenta pareciera haberse encontrado el camino para lograr los mejores resultados empresariales: El surgimiento de la “Gerencia de los recursos humanos”.

Esta nueva tendencia del manejo de personal está enfocada a introducir programas que respondan a las necesidades que tienen las empresas de desarrollar actividades relacionadas con la gente y su familia.

Las empresas como patrono trabajan entonces en el propósito de potenciar el desarrollo de los trabajadores y pensar en actividades que le permitan invertir de manera adecuada su tiempo libre.

La gerencia de los recursos humanos procura brindarle al trabajador la seguridad en su sitio de trabajo, así como el cuidado de la salud dentro y fuera de la organización.

Una política integral de gestión en el recurso humano debe adoptar todo tipo de garantías que repercutan en un muy buen nivel de calidad de vida del empleado, dentro del horario laboral como fuera de él.

A pesar del importante avance logrado en la adopción de acciones orientadas al bienestar del trabajador, en el fondo se generó un efecto psicológico negativo. En esta época la sociedad industrial, la clase trabajadora no devenga ninguna diferencia entre el hombre y todos aquellos factores productivos que pueden ser manipulados por la empresa para obtener objetivos económicos o para ser transformados a favor de los intereses de unos pocos.

La teoría de los recursos humanos es un enfoque de la administración de personal que está basada en cinco principios fundamentales:

Los recursos humanos son los activos más importantes que tiene una organización y su efectiva gerencia es la clave del éxito.

Para que las personas cumplan con sus funciones y responsabilidades deben estar motivadas e incentivadas positivamente.

El éxito se logra si las políticas y procedimientos de personal están estrechamente ligados y hacen una contribución importante al logro de los objetivos.

La cultura y los valores de la organización ejercen una influencia primordial en el logro de sus propósitos. Por lo tanto la cultura debe ser gerenciada, lo cual significa que los valores organizacionales posiblemente deben cambiar o ser reformados mediante un esfuerzo continuo.

El papel de la dirección de una organización es la de integrar, es decir, lograr que todos los miembros de la organización trabajen juntos con un sentido de propósito común.

Desde el punto de vista de la teoría de los recursos humanos, las personas son los medios para que la organización estatal alcance sus objetivos. Obviamente las personas no son los únicos recursos de que dispone una organización, son también necesarios los recursos materiales, los recursos financieros, los recursos tecnológicos, los recursos de información. Sin embargo los recursos humanos son los más importantes y únicos capaces de procesar los otros productos inertes de hacer que opere la tecnología, los recursos materiales. Los recursos de capital.

7.2.7 Teoría del desarrollo organizacional. Desde fines de la década de los cincuenta, las principales organizaciones a nivel global se han comprometido con diferentes programas de cambio organizacional. Dichos programas apuntan a renovar los estilos de dirección, acrecentar la delegación de poderes y a optimizar la gestión de los recursos organizacionales. El desarrollo organizacional ha sido uno de estos programas de cambio.

El desarrollo organizacional es una de las muchas tendencias de la escuela de las relaciones humanas, a pesar de que sus promotores no lo reconozcan así. Las diferencias con la escuela en mención no son de fondo y sus semejanzas son muchas.

El concepto de desarrollo organizacional está profundamente asociado con los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización a los cambios y se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento, estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de las empresas a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

Otro elemento importante a tener en cuenta hace referencia a la interacción entre personas y organización, enmarcado en los conceptos de: Organización y gestión del talento humano por competencias.

Los especialistas en desarrollo organizacional aceptan el criterio de organización pregonado por la teoría del comportamiento en la organización. Según Lawrence y Lorch, “la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente”. Estos autores adoptan el concepto tradicional de división del trabajo al referirse a las diferentes actividades y a la coordinación existente en la organización, y se remiten a Berbard cuando se refieren a que las personas contribuyen a las organizaciones, en vez de pertenecer totalmente a éstas,

Por otro lado, la administración del recurso humano está al frente del dilema: Tratar a las personas como personas, dotadas de características propias, de personalidad, motivaciones, valores personales, etc., o como recursos, dotados de habilidades y conocimientos, etc.

La administración del talento humano por competencias parte del desarrollo de un marco referencial o modelos de competencias. La aplicación de competencias en la gerencia del talento humano constituye un medio para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente, mediante la aplicación de un modelo de competencias. Incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar sino por la forma en que las diferentes funciones trabajan con la gente en la empresa, pueden coadyuvar a lograr tales resultados.

En este contexto, se entienden las competencias como la oportunidad de establecer un lenguaje común para describir la efectividad de la organización. El lenguaje común permite asegurar que cualquier persona dependientemente del área o nivel donde se encuentre, tiene una percepción y un entendimiento claro y compartido sobre lo que se espera de su aporte.

Un modelo de competencias es un conjunto de competencias que además integra los comportamientos conexos que vinculan directamente las prioridades estratégicas generales a los trabajadores a ser adelantados para alcanzarlas, así como los niveles de competencia a alcanzar para cada comportamiento. Un perfil aislado de la estrategia organizacional no es de utilidad para el logro de los resultados.

Con un enfoque conciliador los modelos de competencia se han fijado no solo en las competencias más evidentes que residen en las habilidades y conocimientos si no que también han incluido la consideración de competencias más suaves asociadas con el comportamiento y las conductas. Desarrollar un estilo de gerencia del talento humano que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias, es aplicar gerencia del talento humano por competencias.

Para efecto del estudio, se consideran básicamente las siguientes competencias:

- Desarrollo del talento humano
- Ambiente laboral
- Calidad funcional
- Satisfacción del cliente, interno/ externo
- Políticas motivacionales
- Desempeño laboral
- Tomar decisiones
- Trabajo en equipo
- Manejo de la creatividad

7.2.8 Interacción entre personas y organizaciones. La interacción entre personas y organizaciones es compleja y dinámica. Berbard hace una interesante diferenciación entre eficacia y eficiencia en cuanto a los resultados de la interacción entre las personas y la organización. Según él, el individuo debe ser eficaz (alcanzar los objetivos organizacionales mediante su participación) y ser eficiente (satisfacer sus necesidades mediante su participación) para sobrevivir dentro del sistema. La mayor parte de la responsabilidad en cuanto a la integración entre los objetivos de la organización y de los individuos recae sobre la alta gerencia, puesto que ella debe establecer los medios, políticas, criterios y todo lo demás que pueda sobrevenir. La interdependencia de las necesidades del individuo y la organización es muy grande, ya que las vidas y los objetivos de ambos están ligados y entrelazados indisolublemente. Para Etzioni, el problema fundamental es la búsqueda del equilibrio entre los elementos racionales y no racionales del comportamiento del ser humano que, según él, constituye el problema central de la teoría organizacional. En otras palabras: Se debe dar un razonable equilibrio entre objetivos organizacionales e individuales y entre eficiencia y eficacia. Existe una importante relación entre estos dos aspectos en el sentido de que la eficiencia determina los objetivos individuales y la eficacia los objetivos organizacionales, por ello se hace necesario mantener el equilibrio, lo que se logra mediante el desarrollo integral del talento humano.

7.2.9 Conceptos básicos.

*** TALENTO HUMANO**

El concepto de talento humano se funda en el respeto a la dignidad humana, parte del supuesto de que las personas no son meros recursos e inversiones; que no son seres económicos, sociales y psicológicos; también son seres espirituales con creencias y valores; quieren encontrar el porqué de las cosas, sentir que están haciendo algo importante, la gente quiere trabajar por una cosa significativa. En ese orden de ideas, el talento humano no solo comprende el esfuerzo o la actividad humana al servicio de la organización, sino otros

factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

*** CULTURA ORGANIZACIONAL**

La única manera posible de cambiar las organizaciones es transformar su cultura, esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo humano que tiene características, cultura y sistema de valores propios. Todo este conjunto de variables deben observarse, analizarse e interpretarse continuamente. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización.

*** CAMBIO ORGANIZACIONAL**

El mundo moderno se caracteriza por un ambiente que cambia constantemente. El ambiente general que rodea las organizaciones es dinámico en extremo y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para sobrevivir. El desarrollo organizacional es una respuesta a tales cambios. El mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos, constantes y progresivos. Las transformaciones científicas, tecnológicas, económicas, sociales, políticas, etc., actúan e influyen en el desarrollo y el éxito de la empresa en general, ya sean industriales, de servicio, organizaciones públicas, hospitales, bancos, universidades, etc.

El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización.

*** ADMINISTRACION**

La administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos. La administración comprende la coordinación de recursos humanos y materiales para conseguir los objetivos. En esta concepción, se describen cuatro elementos básicos:

- Logro de objetivos
- Por medio de personas
- Utilizando tecnología
- En una organización

La tarea de la administración consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales, tales como persona, material, dinero, tiempo, espacio, para alcanzar de la manera más eficaz y eficiente posible, los objetivos determinados.

*** ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

La administración de personal es la manera como las organizaciones tratan a las personas que trabajan en conjunto en esta era de la información, ya no como recursos organizacionales que deben ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, responsables, con iniciativa, y dotados de habilidades y comportamientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales materiales y que carecen de vida propia. La nueva concepción, el nuevo espíritu, no se basa en la administración de personas, sino en la administración con las personas, quienes serán la riqueza del futuro. El capital intelectual, que reposa en el cerebro de las personas, ocupará el lugar de la moneda financiera del mañana y será el principal recurso de la organización. No obstante. Será un recurso muy especial que no deberá ser tratado como mero recurso organizacional.

*** DIAGNOSTICO**

Él diagnostico constituye la base sobre la cual se edifica todo un proceso de cambio organizacional. El diagnostico de las organizaciones implica analizar detalladamente la información y datos relativos al medio cultural, a los procesos, la cultura, los recursos organizacionales, motivaciones y competencias del talento humano. Tiene como objetivo descubrir sectores susceptibles de mejorar. Es el primer paso encaminado a mejorar el funcionamiento de la organización.

*** FUNCION ADMINISTRATIVA**

La función administrativa es la actividad directa relacionada con la creación de una estructura formal donde se definen las tareas y la responsabilidad, está al servicio de la organización y se desarrolla con fundamento en la cultura organizacional mediante la delegación, la desconcentración y la descentralización de funciones.

*** CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. Una característica del ambiente organizacional es el alto sentido de compromiso institucional de las personas a la organización.

*** MEJORAMIENTO CONTINUO**

El mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia en la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a largo plazo. Es una herramienta en que la actualidad es fundamental para todas las empresas por que les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las

empresas estén en constante actualización además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudaran a permanecer en el mercado.

*** EFICACIA ORGANIZACIONAL**

Como sistemas abiertos, las organizaciones mediante un estrecho intercambio con el ambiente, y el intercambio e interdependencia conducen al concepto de eficacia organizacional, que depende del logro de los objetivos, el mantenimiento del sistema interno (personas y recursos no humanos) y la adaptación al ambiente externo.

Dado que la eficacia administrativa lleva a la eficacia organizacional, Negandhi, con base en los planteamientos de Algyris. Likert y otros sugieren las siguientes medidas de eficacia administrativa:

- Capacidad de la administración para encontrar y seleccionar personal con perfil adecuado
- Niveles elevados de ética de los empleados y satisfacción en el trabajo
- Bajos niveles de rotación en el trabajo y retiro
- Buenas relaciones interpersonales
- Buenas relaciones entre las dependencias
- Percepción respecto de los objetivos globales de la organización
- Utilización adecuada del talento humano cualificado
- Eficacia empresarial para adaptarse al cambiante ambiente externo

*** EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño como herramienta de gestión tiene como objetivo general estudiar, analizar y examinar las fortalezas y debilidades de los funcionarios en sus respectivos puestos de trabajo. A través del análisis del rendimiento individual se llega al

análisis del entorno de un organismo, de su estructura, planes, proyectos, sistemas y controles. Específicamente brinda información para:

- Determinar la permanencia o retiro del servicio de los empleados en la institución
- Establecer si el empleado supera o no el periodo de prueba
- Determinar la promoción o ascenso de los empleados
- Formular programas de capacitación y formación
- Evaluar los sistemas de selección de personal
- Otorgar becas o comisiones de estudio y conceder estímulos a los empleados
- Formular programas de protección y bienestar social

Es indispensable tener en cuenta que la evaluación del desempeño observada como herramienta de gestión, debe generar en los evaluados una cultura de rendimiento, participación y efectividad.

*** CARRERA ADMINISTRATIVA**

La carrera administrativa supone el desarrollo profesional del servidor público, entraña un sistema técnico de administración de personal que tiene por objetivo garantizar la eficacia de la administración pública y ofrecer igualdad de oportunidades para el acceso al servicio público, la capacitación y formación continua, la estabilidad en los empleos, desempeño ascendente por merito.

*** GESTION PÚBLICA**

Es un proceso que articula estratégicamente las acciones de una entidad a la misión y objetivos, de acuerdo a las prioridades fijadas en el plan de desarrollo, con el propósito de garantizar la mayor coherencia entre las decisiones derivadas de la planeación y las acciones reflejadas en el presupuesto.

La gestión pública orientada a resultados es el proceso integral y sistemático de planear, ejecutar y evaluar las estrategias prioritarias de desarrollo económico, social, cultural y ambiental, sobre la base de las metas acordadas de manera democrática en el plan de desarrollo.

*** ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional con características de una organización horizontal está dirigida al enfoque interfuncional: Reducir el aislamiento de las funciones entre las divisiones, donde dicha estructura se incorpore alrededor de los procesos y equipos. Las metas de este tipo de estructura son: Lograr una mejor coordinación entre las funciones; descentralizar la autoridad; incrementar el involucramiento de los empleados en los niveles más bajos de la organización; reestructurar el proceso de toma de decisiones; definir con mayor claridad las responsabilidades y estimular las ideas más innovadoras y progresistas.

*** COMPETENCIA**

La competencia en el plan individual, colectivo y organizacional logra que las informaciones manejadas en la organización se conviertan en conocimientos aprovechables para mejorar la competitividad. Las organizaciones generan, almacenan y administran una gran cantidad de información; en su trabajo cotidiano que se desenvuelven rutinas, unas planificadas, otras ideadas por los trabajadores y en interacción diaria. Los mayores esfuerzos hacia la competitividad buscan convertir esas informaciones en conocimientos aplicados a la generación de innovaciones. La competencia individual y organizacional se convierte en un poderoso motor del aprendizaje y por ende un aspecto fundamental en la gestión del talento humano.

*** PERTENENCIA**

Capacidad de conjugar expectativas y proyectos de vida personal con la misión institucional.

*** PERTINENCIA**

Capacidad de adecuar conocimientos, metodologías, procesos y proyectos a las necesidades de la organización y el entorno.

7.3 MARCO LEGAL

Está referida a la ley de contratación pública:

Ley 190 del 1995; Ley 909 del 2005; Decreto 1919 del 2002; Constitución política de Colombia artículos 6- 122- 131- y 209

8 DEFINICIÓN DE HIPOTESIS

8.1 HIPOTESIS TEORICA

La administración de personal en una organización cualquiera que sea su tipo, desarrolla y debe adelantar funciones de asesorías que permitan el logro de los objetivos, suministrando el personal adecuado para cada departamento, como estrategia principal para el fortalecimiento del talento humano.

8.2 HIPOTESIS DE TRABAJO

El ente territorial denominado Departamento de Sucre y direccionado por la Gobernación cumple funciones administrativas, realizadas por funcionarios que son suministrados por el Departamento de Personal.

9 DEFINICIÓN DE VARIABLES

9.1 VARIABLES INDEPENDIENTE

- Selección del talento humano

9.2 VARIABLES DEPENDIENTES

- Estructura administrativa
- Cumplimiento de los planes y programas
- Credibilidad del sector público

10 DISEÑO METODOLOGICO BASICO

10.1 POBLACION Y MUESTRA

10.1.1 Población. Está referida a todos los funcionarios de la Gobernación del Departamento de Sucre.

10.1.2 Muestra. Una muestra es la parte de la población que se ha seleccionado para el análisis de una situación determinada, teniendo en cuenta que su planta de personal es de 330 empleados.

Se tomará aproximadamente el 33% de los funcionarios. De manera que se escogen un promedio de tres funcionarios por departamento. La selección de la muestra será aleatoria, seleccionada mediante el método aleatorio simple, entendiendo por muestra aleatoria un conjunto de observaciones extraídas de un universo de tal forma que cada observación posible tiene igual probabilidad de ser seleccionada en cada una de las extracciones que se efectúen sin reemplazamiento.

10.2 TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN

10.2.1 Técnicas

➤ OBSERVACIÓN PARTICIPANTE DIRECTA

La observación se define como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación.

Realizaremos observaciones en las diferentes oficinas y secciones de los funcionarios de la Gobernación del Departamento de Sucre, para obtener información primaria que permita analizar el problema objeto de investigación.

10.2.2 Instrumentos

➤ ENCUESTA

Es una técnica basada en la interrogación directa de la fuente de información a través de un cuestionario.

Este instrumento se aplicará al personal de la Gobernación del Departamento de Sucre, con el fin de que nos suministre información primaria requerida para analizar el tema objeto de estudio (Ver documento).

10.3 REVISION DOCUMENTAL

Es un análisis realizado sobre el material bibliográfico y de soporte, seleccionado para efecto de recolectar información secundaria. Se hará revisión de los recursos bibliográficos disponibles en nuestro medio que traten de manera amplia y profunda la teoría administrativa con énfasis en las teorías de las relaciones humanas.

CAPITULO II

1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE SUCRE

1.1 LOCALIZACION ASTRONOMICA

El Departamento de Sucre se encuentra localizado al nordeste del territorio nacional, enmarcado en las siguientes coordenadas respecto al meridiano de Greenwich, al norte, 10 grados, 9 minutos de latitud norte en Pueblo Nuevo y Caño Sangre de Toro; al sur, 8 grados, 9 minutos de latitud norte en los límites con el Departamento de Córdoba. Respecto a la longitud, esta se extiende entre los 74 grados, 32 minutos de longitud oeste en la vuelta del río Cauca al oriente del Municipio de Guaranda y 75 grados, 42 minutos de longitud oeste en la punta de San Bernardo.

1.2 EXTENSION

La extensión del Departamento de Sucre es de 10.670 Km², representando un área del 0,9% de la extensión total de la República de Colombia y el 8.5% de la Región Caribe.

1.3 POBLACION

Según proyecciones nacionales del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, Sucre presenta para el año 2000 una población total de 794.632 habitantes, de los cuales el 68,4% corresponde al área urbana y el 31,6% al área rural; con una densidad poblacional del 74,5 hab/Km².

1.4 ASPECTO POLÍTICO – ADMINISTRATIVO

El Departamento de Sucre fue creado mediante ley 47 de 1966, tiene como capital a la ciudad de Sincelejo, sede de su centro político-administrativo.

La Gobernación de Sucre como centro político-administrativo desarrolla sus funciones administrativas de acuerdo a la estructura organizacional adoptada mediante decreto 0745 de 2002.

1.4.1 Funciones del departamento. “Los Departamentos tienen autonomía para la administración de los asuntos seccionales y la planificación y promoción del desarrollo económico y social dentro de su territorio en los términos establecidos por la Constitución”.

“Los Departamentos ejercen funciones administrativas, de coordinación, de complementariedad de la acción municipal, de intermediación entre la Nación y los Municipios y de prestación de los servicios que determine la Constitución y las leyes”.

“De acuerdo con la Constitución Política de Colombia, el Gobernador es el jefe de la administración seccional y representante legal del Departamento. El Gobernador es el agente del Presidente de la República para el mantenimiento del orden público y para la ejecución de la política económica general, así como para aquellos asuntos que mediante convenios, la Nación acuerde con el Departamento”. (D. 0745/2002, Estructura de la Gobernación del Departamento de Sucre).

1.4.2 Estructura organizacional. Para el cumplimiento de su misión, la Gobernación a partir de la publicación del presente decreto, tendrá la siguiente estructura:

1. Despacho del Gobernador
 - 1.1 Oficina jurídica
 - 1.2 Oficina de control interno
 - 1.3 Oficina de control disciplinario interno

2. Secretaría privada
3. Secretaría de gobierno
4. Secretaría administrativa
 - 4.1 División de recursos humanos
 - 4.2 División de recursos físicos y sistemas de información
5. Secretaría de hacienda
 - 5.1 División financiera
 - 5.2 División de impuestos
6. Secretaría de desarrollo económico y medio ambiente
7. Secretaría de educación
8. secretaría de infraestructura
9. secretaría de planeación
10. Departamento administrativo de salud
 - 10.1 División financiera
 - 10.2 División de salud pública
 - 10.2.1 Sección de análisis y salud pública
 - 10.2.2 Sección de programas y proyectos de salud
 - 10.3 División de organización y desarrollo de servicios
 - 10.3.1 Sección de vigilancia y control
 - 10.4 División de aseguramiento
 - 10.5 División de asistencia técnica

1.5 PRINCIPIOS

La función administrativa está al servicio de los integrantes generales del Departamento y de la comunidad y se desarrolla con fundamento en los siguientes principios:

- Igualdad
- Moralidad
- Economía
- Celeridad

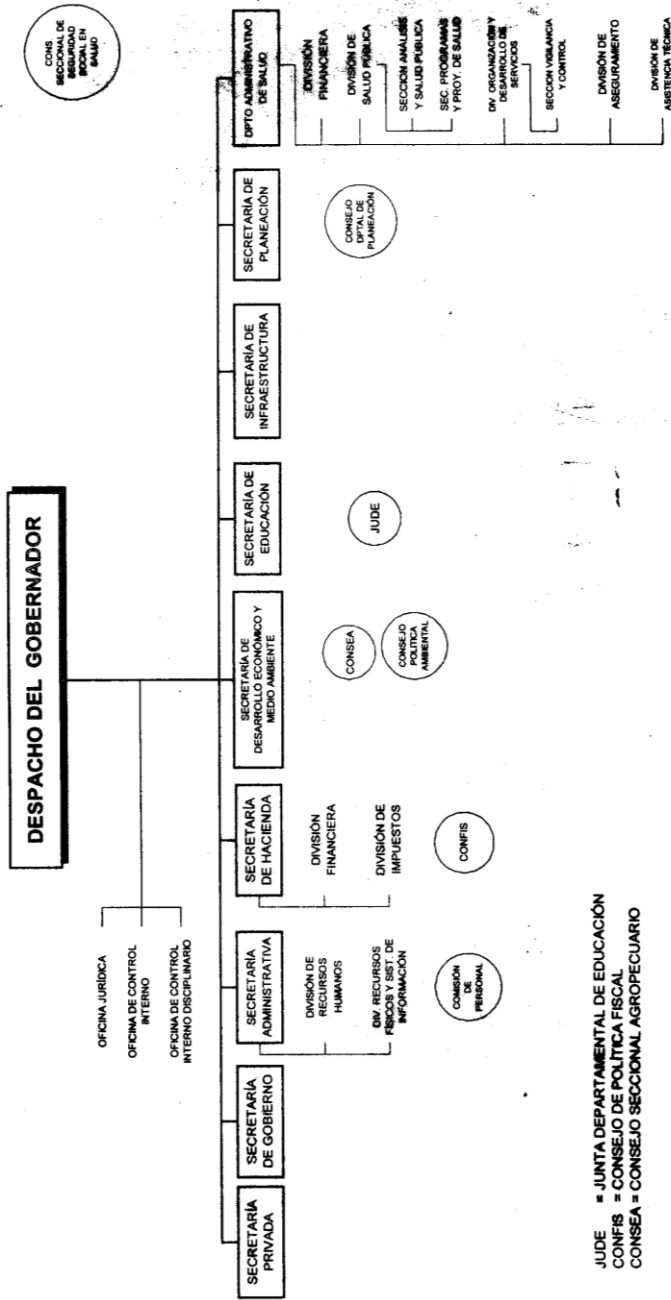
- Imparcialidad
- Publicidad
- Eficacia
- Eficiencia
- Legalidad

1.6 CULTURA DE VALORES

En cumplimiento de la misión institucional, la función administrativa estará enmarcada en los siguientes valores:

- Responsabilidad
- Respeto
- Honestidad
- Compromiso social e institucional
- Ética de lo público
- Solidaridad
- Tolerancia
- Cooperación
- Servicio a la comunidad
- Desempeño óptimo

**ESTRUCTURA DE LA GOBERNACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SUCRE
(DECRETO 0745 DE 2002)**



JUDE = JUNTA DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN
 CONFIS = CONSEJO DE POLÍTICA FISCAL
 CONSEA = CONSEJO SECCIONAL AGROPECUARIO

CAPITULO III

1. TABULACION, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACION

El tamaño de la muestra aplicada fue de 33%, de un total de 330 funcionarios encuestados, 95 respondieron, para un 95% de respuesta.

* CARACTERÍSTICAS SOCIO DEMOGRÁFICAS DE LA POBLACION

Tabla No. 1 DISTRIBUCION POR NIVEL

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ADMINISTRATIVO	85	89,47%
DIRECTIVO	10	10,53%
TOTAL	95	100%

Encuesta aplicada, Noviembre 2004 Fuente: Funcionarios Gobernación

En la Tabla No. 1 se puede analizar que de un total de 95 funcionarios encuestados, 85 funcionarios pertenecen al nivel administrativo (89,47%) y 10 funcionarios al nivel directivo (10,53%).

* COMPROMISO RECIPROCO

Tabla No. 2 RECIBO INDUCCIÓN AL INGRESAR A LA INSTITUCIÓN

RECIBO INDUCCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	15,78%
NO	80	84,22%
TOTAL	95	100%

Encuesta aplicada, Noviembre 2004 Fuente: Funcionarios Gobernación

El 84,22% de los funcionarios encuestados respondieron no recibir inducción al ingresar a la entidad, solo el 15,78% manifestaron haberla recibido.

Tabla No. 3 RECIBIO INFORMACIÓN SOBRE LOS OBJETIVOS DE LA ENTIDAD AL MOMENTO DE INGRESAR A ELLA

RECIBIO INFORMACIÓN SOBRE OBJETIVOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	15,78%
NO	80	84,22%
TOTAL	95	100%

Encuesta aplicada, Noviembre 2004. Fuente: Funcionarios Gobernación

El 84,22% de los funcionarios encuestados respondieron no haber recibido información de objetivos al ingresar a la entidad, solo el 15,78% manifestaron haberla recibido.

Tabla No. 4 CONOCE LOS OBJETIVOS DE SU INSTITUCION

CONOCE LOS OBJETIVOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	60	63,16%
NO	35	36,84%
TOTAL	95	100%

Encuesta aplicada, Noviembre 2004. Fuente: Funcionarios Gobernación

Como se observa en la tabla 4, de un total de 95 funcionarios, 60 afirman conocer los objetivos de la institución (63,16%) y 35 no conocen los objetivos de la institución (36,84%)

Es importante resaltar que en las tablas 2 y 3 se presentan los porcentajes más altos relacionados con la falta de inducción y de información acerca de los objetivos al ingresar

el funcionario a la institución; sin embargo, se observa en la tabla 4, que el mayor porcentaje manifiesta conocer los objetivos de la institución; situación esta que se contradice con el comportamiento percibido en la organización, es decir los funcionarios conocen los objetivos, pero no interiorizan su acción en pro de la institución.

Tabla No. 5 DIERON A CONOCER SUS FUNCIONES PARA DESEMPEÑAR EL CARGO AL INGRESAR A LA INSTITUCION

CONOCIERON SUS FUNCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	56	58,94%
NO	39	41,06%
TOTAL	95	100%

Encuesta aplicada, Noviembre 2004. Fuente: Funcionarios Gobernación

Se observa en la tabla 5, que a 56 funcionarios (58,94%), le dieron a conocer las funciones relacionadas con el cargo a desempeñar, al ingresar a la institución y a 39 funcionarios (41,06%) no le dieron a conocer las funciones a desempeñar en su puesto de trabajo en la entidad.

Tabla No. 6 CONOCE LAS FUNCIONES DE SU CARGO

CONOCE SUS FUNCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	83	87,37%
NO	12	12,63%
TOTAL	95	100%

Encuesta aplicada, Noviembre 2004. Fuente: Funcionarios Gobernación

Se observa en la tabla 6 que la mayoría de los funcionarios encuestados, 87.37% manifiesta conocer las funciones de su cargo, a pesar que al 41,06% no se le dio a conocer las funciones al ingresar a la institución (tabla 5); solamente el 12,63% no conoce aun sus

funciones, lo cual denota que se está fallando en el sentido de hacer la inducción al empleado de cuáles y cómo se realizaran las funciones de su cargo y su importancia en la organización.

Es importante entender que no se debe pasar por alto la inducción de las funciones de desempeño en el puesto de trabajo, la cual está acorde con la teoría de STEPHEN P.:” El desempeño de un empleado depende en grado considerable del conocimiento de lo que debe o no debe hacer”.

Tabla No. 7 AFECTA SU DESEMPEÑO LABORAL CADA VEZ QUE SURGEN CAMBIOS EN LA DIRECCIÓN

AFECTA SU DESEMPEÑO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	70	73,68%
NO	25	26,32%
TOTAL	95	100%

Encuesta aplicada, Noviembre 2004. Fuente: Funcionarios Gobernación

El mayor porcentaje representado en el 73,68% de los 95 encuestados, creen que los cambios de dirección afectan su desempeño laboral, mientras que el 26,32% manifiestan no afectarles.

Es importante que la institución en su proceso de inducción, dé a conocer al empleado los cambios que se presentan constantemente, lo cual permite entender lo que está sucediendo en su organización y saber como responder a los sucesos, tales como el cambio de dirección, sin afectarles negativamente.

*** MOTIVACION**

Tabla No. 8 LE AGRADA TENER TAREAS DIFÍCILES EN SU PUESTO DE TRABAJO

LE AGRADAN LAS TAREAS DIFICILES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	76	80%
NO	19	20%
TOTAL	95	100%

Encuesta aplicada, Noviembre 2004. Fuente: Funcionarios Gobernación

Se puede observar que la mayoría de los 95 encuestados (80%) manifiestan agrado por las tareas difíciles en los puestos de trabajo y solo el 20% expresan no tenerlo

Tabla No. 9 SIENTE SATISFACCIÓN AL REALIZAR TAREAS ASIGNADAS, UTILIZANDO NUEVAS TECNOLOGÍAS, CUANDO AUN NO LO HAN CAPACITADO

TAREAS CON NUEVAS TECNOLOGIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	10.53%
NO	85	89.47%
TOTAL	95	100%

Encuesta aplicada, Noviembre 2004. Fuente: Funcionarios Gobernación

La mayoría de los funcionarios encuestados (89.47%) expresan no sentir satisfacción al realizar en sus trabajos, tareas con nuevas tecnologías, sin ser capacitados; solo el 10.53% dicen sentir satisfacción.

Aunque el 80% de los encuestados (tabla 8), manifiestan agrado por las tareas difíciles, también un alto porcentaje en la tabla 9, dicen no sentir satisfacción al realizar en sus trabajos, tareas con nuevas tecnologías, sin ser capacitados, caso este que deja comprender que a pesar de sentir agrado por las tareas difíciles se requiere la motivación al funcionario capacitándolo para que pueda alcanzar un máximo nivel de efectividad y eficiencia.

Además el 20% de la tabla 8 no le agradan las tareas difíciles, esto indica que no todas las personas desean un puesto desafiante, y otros (el 89.47% de la tabla 9), requieren capacitarse para realizar éstas, lo que nos lleva a comprender la teoría de Robbins “si uno tiene que maximizar la motivación de sus empleados, tendrá que comprender y responder a esta diversidad. La palabra clave que lo debe guiar es la flexibilidad”.

Tabla No. 10 REALIZA LA INSTITUCION ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN PARA SUS EMPLEADOS

REALIZA INTEGRACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	28.42%
NO	68	71.58%
TOTAL	95	100%

Encuesta aplicada, Noviembre 2004. Fuente: Funcionarios Gobernación

El 71.58% de los 95 encuestados, consideran que la institución no brinda actividades de integración para sus empleados, que les permita interrelacionarse con sus compañeros de trabajo, lo cual es un factor de desmotivación que predomina en los funcionarios, ya que obstaculiza la creación de equipos de trabajo en la organización.

Tabla No. 11 SU SUPERIOR INMEDIATO LE MANIFIESTA COMO ES SU DESEMPEÑO EN SU TRABAJO

DESEMPEÑO EN EL TRABAJO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	10.53%
NO	85	89.47%
TOTAL	95	100%

Encuesta aplicada, Noviembre 2004. Fuente: Funcionarios Gobernación

Se puede observar en la tabla 11 que el 89.47% de los funcionarios encuestados manifiestan que sus superiores inmediatos no les informan como es su desempeño en el trabajo y solamente el 10.53% expresan que si lo hacen.

El comportamiento y la opinión del jefe es un determinante principal de la satisfacción. Por lo general, la satisfacción del empleado se incrementa cuando el jefe inmediato es comprensivo y amigable, alaba el buen desempeño, retroalimenta, escucha las opiniones de los empleados y muestra un interés personal en ellos.

Como lo expresa Stephen Robbins “La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo está desarrollando y lo que puede hacer para mejorar el desempeño, si este se encuentra por debajo del promedio”

Tabla No. 12 CONSIDERA QUE EL SALARIO QUE RECIBE ESTA ACORDE CON LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA

SALARIO ACORDE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	31.58%
NO	65	68.42%
TOTAL	95	100%

Encuesta aplicada, Noviembre 2004. Fuente: Funcionarios Gobernación

De los 65 funcionarios encuestados el 68.42% considera que su salario no está acorde con las funciones que desempeña, sin embargo el 31.58% manifiesta que su sueldo si está acorde con su trabajo.

Se considera con lo anterior que los empleados quieren sistemas salariales y políticas de ascenso que consideren justas, claras y afines a sus expectativas. Cuando se considera que el sueldo es justo y que tiene fundamento en los requisitos del puesto y la cantidad de conocimientos personales, es probable que el resultado sea la satisfacción.

Tabla No. 13 SE LE ESTIMULA POR SU BUEN DESEMPEÑO

ESTIMULO POR SU DESEMPEÑO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	28	29.47%
NO	67	70.53%
TOTAL	95	100%

Encuesta aplicada, Noviembre 2004. Fuente: Funcionarios Gobernación

Se observa que de un total de 95 funcionarios encuestados, al 70.53% no se les estimula por su buen desempeño, mientras que el 29.47% si reciben estimulación

Tabla No. 14 TIENE EN CUENTA SU JEFE SU SITUACIÓN PERSONAL CUANDO TOMA UNA DECISIÓN RESPECTO A SU TRABAJO

SE CONSIDERA SU SITUACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	40	42.11%
NO	55	57.89%
TOTAL	95	100%

Encuesta aplicada, Noviembre 2004. Fuente: Funcionarios Gobernación

Se observa que de los 95 funcionarios encuestados, 57.89% su jefe no tiene en cuenta su situación personal al tomar cualquier decisión, sin embargo el 42.11% dicen considerarla.

*** VALORES**

Tabla No. 15 CONSIDERA QUE SE HAN PERDIDO ALGUNAS COSTUMBRES EN LA INSTITUCION

COSTUMBRES PERDIDAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	86	90.52%
NO	9	9.48%
TOTAL	95	100%

Encuesta aplicada, Noviembre 2004. Fuente: Funcionarios Gobernación

En la tabla 15 se puede apreciar que de 95 encuestados, el 90.52% consideran que algunas costumbres de la institución se han perdido, y solo el 9.48% consideran lo contrario. Este resultado es reflejo del poco desarrollo de valores.

Una de las consecuencias administrativas más importantes de la organización se relaciona con las decisiones sobre la selección del personal. Es probable que la contratación de individuos cuyos valores no ajustan con los de la institución se traduzcan en tener empleados sin motivación ni compromisos y que están insatisfechos con sus puestos en la empresa.

* RELACIONES INTERPERSONALES

Tabla No. 16 CUANDO TIENE PROBLEMAS EN SU TRABAJO, LOS SOLUCIONA CONJUNTAMENTE CON SUS COMPAÑEROS

SOLUCIONA CONJUNTAMENTE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	70	73.68%
NO	25	26.32%
TOTAL	95	100%

Encuesta aplicada, Noviembre 2004. Fuente: Funcionarios Gobernación

Se puede apreciar que el 73.68% de los 95 funcionarios encuestados manifiestan solucionar sus problemas conjuntamente con sus compañeros y el 26.32% dicen no hacerlo.

Para la mayoría de los empleados el trabajo también llena sus necesidades de interacción social, lo cual conduce a una mayor satisfacción en el puesto.

Tabla No. 17 LE AGRADA EL TRABAJO EN EQUIPO

TRABAJO EN EQUIPO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	90	94.74%
NO	5	5.26%
TOTAL	95	100%

Encuesta aplicada, Noviembre 2004. Fuente: Funcionarios Gobernación

Se puede observar en la tabla 17 que al 94.74% de los 95 funcionarios encuestados, expresan su agrado por el trabajo en equipo, mientras que el 5.26% manifiestan no sentir agrado.

Al alto porcentaje que respondió afirmativamente, es significativo para la organización, ya que al unirse en equipo de trabajo, los individuos pueden reducir la inseguridad de estar aislados. Los empleados se sienten más fuertes, tienen menos dudas de sí mismos y pueden

resistir mejor las amenazas cuando forman parte de un grupo, los cuales proporcionan a las personas sentimientos de valor propio.

Tabla No. 18 LE GUSTA SER SOLIDARIO CON SUS COMPAÑEROS

SOLIDARIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	90	94.74%
NO	5	5.26%
TOTAL	95	100%

Encuesta aplicada, Noviembre 2004. Fuente: Funcionarios Gobernación

El 94.74% de los 95 funcionarios encuestados consideran ser solidarios con sus compañeros, mientras que solo el 5.26% responden negativamente.

Las personas obtienen algo más del trabajo que el dinero o logros tangibles. En el caso de muchos empleados, el trabajo también satisface la necesidad de interacción social.

*** LIDERAZGO**

Tabla No. 19 SU JEFE LE COLABORA CUANDO SE LE DIFICULTA HACER SU TRABAJO

COLABORA EL JEFE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	82	86.32%
NO	13	13.68%
TOTAL	95	100%

Encuesta aplicada, Noviembre 2004. Fuente: Funcionarios Gobernación

Se puede observar en la tabla 19 que la mayoría de los funcionarios encuestados (86.32%) manifiestan recibir colaboración de su jefe y solo el 13.68% expresa no recibirla.

Tabla No. 20 PLANTEA A SU JEFE SUGERENCIAS PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS EN SU TRABAJO

PLANTEA SUGERENCIAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	80	84.21%
NO	15	15.79%
TOTAL	95	100%

Encuesta aplicada, Noviembre 2004. Fuente: Funcionarios Gobernación

De los 95 encuestados, el 84.21% responde plantear sugerencias a su jefe para solucionar problemas en su trabajo, solo el 15.79% no lo hace

Tabla No. 21 SOLUCIONA PROBLEMAS QUE ESTEN A SU ALCANCE, CUANDO SE PRESENTAN EN AUSENCIA DE SU JEFE

DECISIONES EN EL TRABAJO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	91	95.79%
NO	4	4.21%
TOTAL	95	100%

Encuesta aplicada, Noviembre 2004. Fuente: Funcionarios Gobernación

Se puede apreciar que el 95.79% de los 95 funcionarios encuestados dicen solucionar problemas en ausencia de su jefe y el 4.21% expresan no hacerlo.

En años recientes un número de organizaciones cada vez mayor, ha estado otorgando a sus empleados que no son directivos, el poder de decidir y tomar decisiones relacionadas con su puesto de trabajo y que tradicionalmente se reservaba para los administradores.

El alto porcentaje que presenta la tabla 21, guarda relación con los de las tablas 18 y 19; donde se destaca la colaboración del jefe con el subalterno, cuando a éste se le dificulta

realizar su trabajo, de igual forma sucede en la tabla 21, donde un porcentaje muy significativo manifiesta solucionar problemas que estén a su alcance, cuando se presenta en ausencia de su jefe. Lo anterior demuestra la colaboración recíproca entre jefe y subalterno, lo cual contribuye con la parte estimulativa y el logro de metas del funcionario.

Los empleados pueden contribuir tomando determinado número de decisiones: la fijación de metas de trabajo, solución de problemas de productividad y otros semejantes. Esto puede incrementar la productividad, el compromiso con las metas de trabajo, la motivación y la satisfacción en el puesto.

Tabla No. 22 CONTROLA SU JEFE EL TRABAJO QUE USTED REALIZA

CONTROL DE TRABAJO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	41	43.16%
NO	54	56.84%
TOTAL	95	100%

Encuesta aplicada, Noviembre 2004. Fuente: Funcionarios Gobernación

En la tabla 22 se puede apreciar que el 56.84% de los 95 funcionarios encuestados respondieron que su jefe no les controla su trabajo y solo el 43.16% dicen ser controlados.

Tabla No. 23 PLANEA CON SU JEFE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR DIARIAMENTE

PLANEA ACTIVIDADES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	40	42.11%
NO	55	57.89%
TOTAL	95	100%

Encuesta aplicada, Noviembre 2004. Fuente: Funcionarios Gobernación

Es preocupante el alto porcentaje de la tabla 23; donde nos muestra que más de la mitad de los encuestados (57.89%) manifiestan no planear actividades diarias conjuntamente con su

jefe, mas aun en la tabla 22 el 56.84% manifiestan que el jefe inmediato no les controla su trabajo. La planificación y el control son bases importantes para lograr oportunos y buenos resultados en una organización, es por ello que la gente no orientada al trabajo tiende a no estar involucrada emocionalmente con él.

*** COMUNICACION**

Tabla No. 24 CUANDO RECIBE AMONESTACIÓN, LO HACE POR ESCRITO

AMONESTACIONES POR ESCRITO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	18.95%
NO	77	81.05%
TOTAL	95	100%

Encuesta aplicada, Noviembre 2004. Fuente: Funcionarios Gobernación

El 18.95% manifiestan haber recibido amonestaciones por escrito y el 81.05% dicen no haber recibido.

Tabla No. 25 LA INFORMACIÓN QUE SE DA EN LA ORGANIZACIÓN SE BASA EN RUMORES

LA INFORMACION ES RUMOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	80	84.21%
NO	15	15.79%
TOTAL	95	100%

Encuesta aplicada, Noviembre 2004. Fuente: Funcionarios Gobernación

Observamos que el 84.21% consideran que la información que se da en la institución se basa en rumores, procedimiento no adecuado ya que la mayoría de los casos son lesivos y

pueden afectar los canales formales de la comunicación, sobre todo cuando transmiten información equivocada.

Tabla No. 26 RECIBE INFORMACIÓN SOBRE LOS ACONTECIMIENTOS E INNOVACIONES QUE SE REALIZAN EN LA INSTITUCION

RECIBE INFORMACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	36.84%
NO	60	63.16%
TOTAL	95	100%

Encuesta aplicada, Noviembre 2004. Fuente: Funcionarios Gobernación

Teniendo en cuenta la importancia de la comunicación para entender las necesidades, compartir situaciones e innovaciones dentro del ámbito laboral y de esta forma enterarse de los acontecimientos, es preocupante lo observado en la tabla 26, que de un total de 95 funcionarios encuestados, el 63.16% no reciben información con relación a los acontecimientos que se realizan en la institución y solo el 36.84% dice recibirla.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

El personal del sector público se viene quejando de la gestión institucional, fundamentalmente por las siguientes razones: no se apoya a los trabajadores en programas de capacitación y formación; no se promueven como tampoco se estimulan e incentivan positivamente; no se les cancela a tiempo las deudas por concepto de salario , pensiones etc, no se ofrecen servicios de bienestar social encaminados a motivar a los trabajadores.

De la propuesta inicial de una organización con tendencia hacia lo horizontal hasta el momento se ha implementado un bajo porcentaje y es necesario mejorar aspectos administrativos que se adecuen a la existente, como es el caso de los manuales de funciones y procedimientos.

Las funciones políticas, objetivas y cargos no están claramente identificados por los funcionarios de esta entidad, debido a la poca información al respecto, hecho que genera falta de identidad de los miembros de la organización con los propósitos de esta.

El ambiente laboral de la gobernación de Sucre no esta contribuyendo a la construcción de condiciones que favorezcan al desarrollo individual o corporativo que hacen parte de la cultura o del clima organizacional, si se tiene en cuenta las condiciones que se encuentra el edificio, el entorno físico y ambiental, la iluminación la ventilación del sitio de trabajo como también la falta de implementación del panorama de riesgo por la falta de voluntad institucional.

La comunicación es deficiente e inadecuada porque en algunos casos no existen canales formales y fluidos que faciliten la consecución de objetivos y el trabajo en equipo, es frecuente la falta de tolerancia y de cooperación entre compañeros.

La formación continuada y para el trabajo en los funcionarios de la administración es escasa sujeta a restricciones presupuestales; no se ha contemplado la puesta en marcha de una propuesta coherente de formación técnica especializada que mejore los procesos laborales, estimule la productividad y aumente el nivel de desarrollo personal de los funcionarios.

En materia de información contable económica y social se presentan falencias notorias al momento de consolidar los informes financieros, asignados por el suministro inoportuno de información por parte de las dependencias que alimentan el sistema contable y el poco apoyo de los actores involucrados en el proceso lo que representa la deficiente toma de decisiones.

Existe una disgregación de las diferentes dependencias, lo que amerita el compromiso de una mejor ubicación, lo anterior debe ser complementado con la dotación necesaria de muebles y equipos de oficina.

El sistema de planeación departamental es deficiente no existe una estrategia clara en materia de accesoria y asistencia técnica que por competencia debe prestar a los

municipios, el banco de programas y proyectos esta creado pero no opera como una herramienta de planeación capaz de jalonar las inversiones que el departamento requiere.

La estructura organizativa de la gobernación del departamento de Sucre nos permite determinar que esta es absolutamente horizontal tal y como se viene implementando en la administración moderna, observándose una serie de dependencias, clasificadas como secretarias o departamentos que para este caso corresponden a nueve. Esta estructura completamente plana elimina las divisiones o subdivisiones al interior de la organización, conllevando a que ahora no encontramos en la gobernación funcionarios adscritos a una determinada secretaria, sino que todos dependen a una nomina única; por ejemplo, ahora encontramos un profesional universitario de la gobernación y no como antes que este mismo empleado era de una determinada secretaria. La anterior situación permite que haya mayor flexibilidad en el manejo del personal, especialmente los profesionales y los especialistas, permitiendo así una mayor funcionalidad al interior de la entidad.

Podemos concluir:

*Toda organización requiere los recursos humanos, con el fin de llenar las posiciones necesarias para alcanzar o lograr sus objetivos. Muchas organizaciones por su estructuración y manejo, requieren del comportamiento infantil inmaduro del elemento humano para su conservación y éxito. Este organismo no cuenta con la eficiencia orgánica en cuanto a recursos humanos, por esta razón se diseñaron unas recomendaciones.

*Exigir a los empleados el estricto cumplimiento de ordenes, planes, políticas, procedimientos, reglas y horario tal como se la dan, en un ambiente donde poco o ningún

control de sus actividades, esperándose de ellos que sean pasivos y sumisos a una autoridad. Notándose en algunos funcionarios la búsqueda de altas posiciones donde tengan mayores posibilidades de libertad y autonomía, o simplemente adoptando conductas de apatía o desinterés ya que llegan a estos cargos por compromisos políticos o apadrinados.

*En el proceso de vinculación del personal, esto se hace evidente, no hay sentido de pertenencia, baja motivación, sino también el escaso conocimiento de los objetivos y de los acontecimientos que se dan en la organización.

*Manifiestan no sentir satisfacción al realizar en su trabajo, tareas con nuevas tecnologías sin ser capacitados. Además el funcionario no solo puede sentir rechazo por el trabajo, sino también estrés, fatiga y miedo al enfrentarse a esa clase de actividad.

*Las actividades de integración son nulas para la mayoría de los funcionarios, debido a que no se les brinda actividades de esparcimiento y recreación que les permita interrelacionarse con sus compañeros de trabajo.

Si al funcionario no se le da a conocer su desempeño en el trabajo y tampoco son informados de los acontecimientos e innovaciones implantadas en la organización, esto conlleva a que la información que se da, se base en rumores; procedimiento no adecuado para mantener una buena comunicación.

Una de las consecuencias administrativas más importantes de la organización se relaciona con la selección del personal. Es probable que la contratación de individuos cuyos valores no se ajusten con los de la organización se traduzcan en tener empleados sin motivación ni compromisos y que están insatisfechos con sus puestos en la institución.

ESTRATEGIAS DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA QUE SE PRETENDEN IMPLEMENTAR

La misión institucional de la función administrativa está orientada a lograr los fines de la gestión pública. Si su rol fundamental será la planificación del desarrollo económico, físico, social y cultural del Departamento y de la comunidad. Este rol implica la consulta de los intereses del talento humano al servicio de la institución y de la comunidad, la concertación de políticas y planes, la ejecución de actividades en coordinación con los demás entes estatales y sus dependencias.

Para el adecuado cumplimiento de la misión institucional y fines de la administración, se debe dotar a la administración de una estructura técnica y moderna, cuyas características son:

* Mas Plana: Lo que permitirá que la toma de decisiones sea más ágil y oportuna, al igual que la responsabilidad de que la ejecución esté claramente identificada en el nivel profesional.

* Mas Funcional: Las competencias de las áreas o dependencias estarán claramente establecidas, conformando en la estructura un circuito gerencial de planeación, organización, ejecución y control.

* Mas Dinámica: La organización de la entidad y las funciones asignadas a sus dependencias, conformaran los sistemas de planeación general, presupuestación y control de gestión. Frente a cada sistema las áreas tienen una responsabilidad definida dentro de sus competencias, de la coordinación general y consolidación de la información correspondiente.

* Mas Flexible: Las atribuciones de la administración le permitirán organizar temporalmente o permanentemente grupos internos de trabajo, que funcionarán de acuerdo con las políticas, planes, programas y proyectos que se establezcan institucionalmente, lo anterior, junto con la administración de una planta globalizada, que permitirá que la organización se adecue rápidamente en un entorno cambiante.

- * Descentralizada: Descentralización de las funciones delegadas a los niveles inferiores de la organización. Predomina la nivelación del poder y la democratización de la función administrativa.
- * Tareas Compartidas: Mediante la planeación de trabajo grupal y en equipo.
- * Autoridad del Conocimiento: Desarrollo de competencias en el talento humano y asignación de responsabilidades.
- * Comunicación Horizontal: mayor confiabilidad entre las comunicaciones informales entre las personas.
- * Eficacia Organizacional: Depende del logro de los objetivos, el mantenimiento del sistema interno y la adaptación al cambio externo.
- * Principios Teóricos: Teorías de las relaciones humanas, desarrollo organizacional, sistemas y situacional.

La puesta en marcha de esta estructura será responsabilidad del talento humano con que cuenta la administración como factor fundamental dotado de competencias, conocimientos, destrezas y habilidades, pero sobre todo con dignidad y merecedor de la mayor consideración y respeto. La gestión del talento humano buscará aprovechar el talento formado en las diferentes disciplinas del saber y se propenderá por su cualificación técnica, enfatizando en el compromiso social y sentido de pertenencia institucional, perfil gerencial, capacidad de liderazgo, responsabilidad, honestidad y ética.

El modelo de gestión por competencias; en desarrollo de un proceso de mejoramiento continuo se hace necesario implementar un modelo de gestión del talento humano por competencias que reconozca la importancia del ser humano en el logro de los objetivos misionales, administrados como personas y no como meros recursos organizacionales

EL PROCESO DE VINCULACION DE PERSONAL

Es la estrategia que servirá de herramienta para la consecución del talento humano apto para desempeñarse satisfactoriamente en los cargos requeridos por las organizaciones mediante técnicas de reclutamiento y selección puestas en práctica por los especialistas en la materia en las empresas.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Es un proceso mediante el cual la organización atrae o busca un cierto número de empleados potenciales para vincularlos a la organización.

La importancia de un efectivo reclutamiento radica en permitir la identificación de personas cuyas capacidades y cualidades cumplan con los requisitos exigidos por la organización para cada puesto de trabajo.

ESTABLECIMIENTO DE FUENTES DE RECLUTAMIENTO

- Avisos
- Agencias de empleo
- Recomendación de los funcionarios que laboran actualmente en la empresa
- Institutos técnicos o especializados, colegios y entidades de educación superior.
- Nepotismo
- Contratación temporal

EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Es el proceso mediante el cual, al producirse una vacante en la empresa, las solicitantes de empleo son clasificadas según áreas de trabajo. Esto con el fin de que sean aceptadas o mantenerlos disponibles en una categoría, con opción de contratación futura o en caso extremo, rechazarlos definitivamente.

En el proceso de selección de personal varían los sistemas y procedimientos para descubrir la información significativa del candidato o aspirante a un empleo.

A continuación se desarrolla un sistema que permite reunir la información y un procedimiento lógico, más adecuado a nuestro medio.

- La hoja de vida
- La pre-entrevista de selección o entrevista preliminar
- La solicitud de empleo
- Pruebas de empleo
- Entrevista de selección
- Aprobación del jefe inmediato
- Decisión final del empleo

PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN

Es el acuerdo entre las partes, en materia de contratación de personal, con relación a las políticas y regulaciones en materia laboral por parte de la empresa, reglamento interno de trabajo, remuneración definitiva establecida para su contratación, forma de pago, firma del contrato de trabajo y procedimiento de inducción.

PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN

Es la fase final de la consecución de personal por medio del cual el empresario se da a la tarea de hacer conocer la empresa al nuevo funcionario y a ayudarlo a desarrollar sus

habilidades, para que realice bien el trabajo encomendado. Además de esta fase se contemplará el acostumbrado periodo de prueba, que en nuestro medio está establecido en seis meses.

- Inducción general
- Periodo de prueba
- Inducción a las tareas específicas
- Programa de entrenamiento e inducción

RECOMENDACIONES

Implementar eficientemente la nueva estructura administrativa. Se recomienda adoptar las siguientes estrategias:

- Realizar una adecuada capacitación a los funcionarios al momento de ingresar a la Institución con el fin de darle a conocer los procedimientos administrativos del área donde se va a desempeñar.
- Concertar acuerdos sobre objetivos, que permitan proponer alternativas de solución a la problemática.
- Intercambiar información de manera abierta, ya sea verbal o escrita al los funcionarios o al público que la necesita.
- Exigir resultados, mediante la evaluación del control interno a las actividades asignadas.
- Hacer énfasis en el desempeño de los equipos de trabajo, asistir y integrar al trabajador en el uso de nuevos métodos de convivencia laboral, para obtener mejor clima organizacional.
- La función básica es permitir que el empleado realice las tareas asignadas, con esfuerzo, dedicación y un alto grado de responsabilidad.
- Dar reconocimiento a los empleados, dándole oportunidades de desarrollo, profesional , autonomía e incentivos. Para aumentar su productiva y sentido de pertenencia.
- La retribución más importante es el desarrollo de las actividades del empleado, con mucha transparencia y buenas relaciones interpersonales.
- Considerarse un gerente de desarrollo humano, que se interese por el desempeño y bienestar del personal; cumplir y hacer cumplir de sus colaboradores las normas, políticas y reglamentos aplicables a la administración
- Hacer énfasis en la urgencia de la realización de la tarea: aprobar los tiempos programados por los empleados.
- Empezar acciones inmediatas sobre tareas no placenteras.

- Asignar cargos con base en las necesidades y habilidades individuales, determinando la importancia relativa de los puestos con relación a los demás.
- Mantener un balance de las expectativas laborales entre los ejecutores buenos y los deficientes, mediante procedimientos o normas que nos permitan establecer de manera exacta la persona con bajo rendimiento y poder elevar su nivel.
- Tratamiento especial para todos, sin ninguna clase de discriminación.
- Permitir que los empleados aprendan con base en los errores, siempre y cuando el impacto no sea demasiado negativo para la organización.
- Rediseñar una estructura organizativa acorde con la estructura administrativa.
- Establecer programas de capacitación del personal y la posterior evaluación del desempeño.
- Realizar una contratación de recurso humano acorde con las postuladas.
- La planta de personal de la gobernación de Sucre, en su gran mayoría no esta profesionalizada y es necesario determinar a través de un estudio una escala salarial donde se tenga en cuenta criterios claros para la asignación de emolumentos.

Para el cumplimiento eficiente de la misión institucional, la función administrativa estará orientada, entre otras por las siguientes políticas:

- Moralización de la administración
- Participación del talento humano en el desarrollo y control de la gestión publica
- Racionalización de tramites, métodos y procedimientos de trabajo
- Mejoramiento continuo.
- Sistemas de comunicación e información gerencial.
- Control de gestión institucional.
- Delegación, desconcentración y descentralización de funciones.
- Gestión y desarrollo del talento humano.
- Protección y bienestar social.
- Promoción laboral y salarial.
- Desarrollo de una cultura institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- Planificación y Desarrollo Regional, LUIS FERNANDO CORREAL NÚÑEZ, UNAD Bogotá D.C. 2002.
- Administración del Personal, JAVIER ANZULA ROJAS, LIUIS JAIRO GALEANO, UNAD Bogotá D.C. 1999.
- Metodología de la Investigación Tecnológica, SONIA DALILA RIOS, Ediciones Hispanoamericanas Ltda., 1998.
- Administración del Recurso Humano, CHIAVENATO IDALBERTO, Mc Graw Hill, Bogotá, 2000
- Desarrollo Organizacional, UNAD, Editorial Unisur, 4^a edición, Bogotá, 1998
- Investigación de Mercadeo, UNAD, – Material Provisional – Editorial Unisur, Bogotá, s.f
- Estructura, Decreto 0745 de 2002, GOBERNACIÓN DE SUCRE, Sincelejo, 2002
- Administración Total del mejoramiento Continuo, JAMES HARRINGTON H.,-La Nueva Generación- Mc Graw Hill, Bogotá, 1996
- Elementos Metodológicos y Prácticos para la Elaboración de un Diseño Investigativo, CARLOS CARDONA ORTIZ, UNAD, Bogotá, 2001

- Administración de Recursos Humanos – Talento Humano-, ALBERTO J. ESPARRAGOZA Bajado Pág. Web, España, 2003
- Organización y Métodos, UNAD, Editorial Unisur, Bogotá 1989
- Estadística para Administración y Economía – Conceptos y Aplicaciones - , BERENSON M. L, LEVINE D. M, Interamericana 1ª edición, México, 1982
- Administración de Personal, UNAD, Editorial Unisur, Bogotá, 1990
- Administración de Recursos Humanos, HORACIO GAITO, Omicrón System S.A., Buenos Aires, 2002.