

**Análisis de la rotación de personal y su impacto en el desarrollo laboral de la alcaldía del
municipio de Trujillo Valle, periodo 2020-2023**

Angela Patricia Osorio Ortiz

Ingri Paola Rojas Velasco

Maira Camila Yaqueño Claros

María Magdalena Aranda Barrios

Mario Andrés Eraso Bucheli

Director

Andrés Felipe Pérez Saavedra

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Cali, Valle

2023

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado principalmente a Dios, que nos ha dado esa fortaleza espiritual para continuar luchando por nuestros sueños y habernos permitido llegar hasta este momento tan importante de nuestra formación. Es para nosotros una gran satisfacción poder dedicarles este proyecto a nuestras familias y seres queridos, quienes han estado presentes en nuestro proceso, los cuales también nos inculcaron valores y principios mediante sus ejemplos y enseñanzas, han sido nuestros pilares para seguir adelante y cumplir nuestros sueños. A los mencionados anteriormente dedicamos todo nuestro esfuerzo y nuestros logros.

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por iluminarnos, protegernos en nuestro camino y darnos fuerzas para superar cada uno de los obstáculos presentados durante este proceso de formación y en nuestra vida. Expresamos nuestros agradecimientos a nuestras familias, quienes siempre nos brindaron su apoyo y su comprensión dentro de todo este proceso de formación.

Es importante para nosotros como estudiantes de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, expresar nuestros más sinceros agradecimientos a cada uno de los tutores, directores de curso y todas las personas que hacen parte de la universidad y que de una u otra manera han tenido que ver con nuestro proceso de formación, agradecer por habernos brindando todas las herramientas necesarias para adquirir conocimientos y ponerlos en práctica en nuestra vida profesional, queremos agradecer a la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, económicas y de Negocios (ECACEN), la cual nos dio todo el apoyo y el direccionamiento correcto en nuestro proceso, en especial al tutor Andrés Felipe Pérez Saavedra, quien ha sido forjador y participe en el desarrollo de este trabajo y siempre ha estado presente apoyándonos con sus opiniones y sugerencias.

Agradecer a este equipo de trabajo por haber sido tan profesional y comprometido en el desarrollo de este proyecto: María Magdalena Aranda Barrios, Angela Patricia Osorio Ortiz, Ingrid Paola Rojas Velasco, María Camila Yaqueno Claros y Mario Andrés Eraso Bucheli. Estamos seguros de que a partir de este momento nuestra relación de compañeros perdurara en el tiempo, con el grato recuerdo del gran equipo de trabajo que hicimos.

Resumen

Las alcaldías municipales son empresas Estatales con funciones administrativas sobre los recursos designados por el Estado y la ejecución de estos. Los alcaldes, que son los mandatarios principales de las alcaldías son elegidos por votación popular por un periodo de 4 años, por esta razón se presentan cambios constantes del personal, excepto, los funcionarios que tengan carrera administrativa. La investigación busca analizar el impacto de esta rotación de personal en la eficiencia de la alcaldía de Trujillo y las acciones que se toman para mantener la continuidad de los procesos y mejorar la calidad de los servicios. Se destaca la importancia de implementar programas de inducción que permitan abordar los desafíos creados por la rotación constante y garantizar un personal más calificado y comprometido en la organización. Específicamente se revisa el caso de la alcaldía del municipio de Trujillo, la cual ha presentado varios cambios de personal en los diferentes departamentos que la conforman, esto durante el periodo 2020-2023, y con el agravante que se avecinan nuevos cambios luego de las elecciones de octubre de 2023.

Palabras clave: Alcaldía, Estado, rotación, capacitación, personal, alcaldes, elecciones.

Abstract

Municipal Mayors Offices are State-owned entities with administrative responsibilities for managing resources designated by the State and overseeing their execution. Mayors, who serve as the primary officials of municipal governments, are elected through popular vote for a 4-year term, for this reason the frequent turnover of personnel, except for those officials with a career in administration. The research aims to assess the impact of this personnel turnover on the efficiency of the Trujillo municipal government and the measures taken to ensure process continuity and improve service quality. It is emphasized the importance of implementing induction programs to address the challenges created by rotation turnover and to ensure a more qualified and committed workforce within the organization. Specifically, we examine the case of the Trujillo municipal government, which has experienced multiple employees changes within its various departments during the period 2020-2023, with the added complexity of upcoming changes following the October 2023 elections.

Keywords: Mayor's Office, State, rotation, training, personnel, mayors, elections.

Tabla de contenido

Introducción	8
Planteamiento del problema.....	10
Justificación	12
Objetivos.....	14
Antecedentes del problema	15
Marco teórico	18
Marco legal	20
Metodología	25
Resultados	27
Conclusiones	37
Recomendaciones	38
Bibliografía	43
Apéndices.....	46

Lista de figuras

Figura 1. Genero	27
Figura 2. Rango de edad	28
Figura 3. Nivel de educación	28
Figura 4. Proceso de selección.....	29
Figura 5. Estructura de cargos	30
Figura 6. Continuidad proyectos.....	31
Figura 7. Calidad del servicio	31
Figura 8. Contratación	32
Figura 9. Rotación de personal	33
Figura 10. Inducción	33
Figura 11. Capacitación	34
Figura 12. Desempeño laboral	35
Figura 13. Compensación e incentivos	36

Introducción

Mediante este trabajo se considera analizar la afectación que sufren los procesos administrativos, debido a la rotación de personal y las medidas de inducción y capacitación que se han implementado para asegurar la continuidad de estos en las entidades públicas.

A diferencia de las empresas privadas, que han modernizado sus métodos de contratación a lo largo del tiempo, las instituciones públicas en su mayoría siguen empleando los enfoques tradicionales de selección de personal, como el nombramiento de empleados de planta o la designación de empleados de libre remoción. Dentro de las organizaciones públicas, a menudo se realizan convocatorias que se ven afectadas por la contratación de individuos cercanos al líder principal, lo que corrompe los procesos transparentes de selección y contratación. Mientras tanto, en las empresas privadas, el enfoque principal de los procesos de selección es atraer nuevo talento humano a través de una marca empresarial más atractiva. Esto comienza desde la creación de la vacante, donde es esencial tener una comprensión clara de las competencias y habilidades necesarias para el puesto y cómo contribuirá este empleado al desarrollo de la organización.

Los procesos de contratación son cada vez más exigentes y tienen unas fases muy bien definidas por cada empresa, dentro de las fases más importantes están: planificación de las vacantes, reclutamiento, revisión de hojas de vida de los aspirantes, entrevistas, pruebas psicotécnicas las cuales dependen del cargo, validación de referencias, toma de decisión, comunicación al aspirante elegido, solicitud de documentación, examen médico y por último firma de contrato con lo cual se procede a realizar la afiliación a la seguridad social.

En el caso de estudio de este trabajo ocurre algo diferente, por cuanto varios de los cargos son de libre remoción, es decir que pueden prescindir de ellos en cualquier momento, porque han sido creados de manera específica para cumplir una función puntual. También se debe tener en cuenta que cada 4 años que cambia el mandatario municipal, se realizan cambios en la planta de personal; teniendo en cuenta esto es importante considerar que la rotación del personal puede interrumpir procesos importantes afectando el servicio prestado a la comunidad.

Planteamiento del problema

Las alcaldías municipales son las entidades que tiene a cargo la administración de los recursos económicos que han sido designados por el Estado, su principal objetivo es la inversión en obras y proyectos que favorezcan a la comunidad. El alcalde como máxima autoridad del municipio es el encargado de dirigir, administrar y vigilar su funcionamiento.

Los alcaldes son elegidos por voto popular para ejercer un periodo de 4 años, motivo por el cual las alcaldías cambian constantemente de funcionarios de planta y contratistas, a excepción de aquellos funcionarios públicos que se desempeñan como funcionarios de carrera administrativa y que han participado en un proceso de selección que les da el derecho de permanencia en su puesto. De acuerdo con la información relacionada anteriormente y como principal objetivo de esta investigación se busca identificar como se ve afectada la entidad, con este cambio constante de empleados y que medidas de inducción y capacitación se adoptan, para prevenir la interrupción de los procesos.

La alcaldía del municipio de Trujillo cuenta con 45 empleados de planta y 60 contratistas que han ejercido sus funciones en el periodo 2020-2023 en la administración del actual alcalde. Cada una de las oficinas y sus directores han sido cambiada en tres oportunidades durante este periodo, a excepción de la secretaría de hacienda, dando un nuevo comienzo a cada uno de los procesos, debido a los diferentes espacios de adaptación que debe otorgarse a cada funcionario, a esta situación se le puede agregar que muchos de los procesos que se llevan a cabo dentro de las secretarías no están debidamente documentados, dificultando la debida continuidad de las actividades.

Adicional a esta situación, cada 4 años que se hace cambio de administración, los nuevos funcionarios, por lo regular hacen parte de corrientes políticas contrarias a las de la actual administración, lo que ocasiona rencillas entre los empleados que entregan los puestos y quienes los reciben, razón por lo cual muchas veces la información se da de forma incompleta, ocasionando empalmes deficientes y atraso en el inicio y estabilidad de las labores.

En el mes de octubre de 2023 se llevarán a cabo unas nuevas elecciones a nivel nacional de alcaldes, lo que incurrirá en una rotación de personal para el nuevo gobierno ya que cada alcalde trae consigo su personal, a razón de este acontecimiento esta investigación tiene como objetivo definir de qué forma repercute la rotación de personal en la alcaldía municipal de Trujillo y cuáles son las acciones que se ejecutan para la continuación y eficiencia de los procesos, que finalmente repercuten en la atención que se presta al ciudadano. Por otro lado, estos constantes cambios en la alcaldía de este municipio revelan la importancia de plantear programas de inducción y capacitación del personal estratégicos con el fin de abordar los desafíos inherentes que se crean por la rotación de personal en cortos y medianos lapsos de tiempo, ya que la rotación repetitiva no solo implica la pérdida del conocimiento adquirido, sino que además interrumpe la fluidez de los procesos y desmejora la calidad de los servicios.

El talento humano es una de las partes más importantes de la organización, se configura como una pieza clave que permite alcanzar los objetivos, las estrategias de formación permiten obtener personal más calificados y comprometido con su trabajo.

Justificación

Las razones por las que se lleva a cabo esta investigación se basan en el entendimiento de la rotación de personal en entidades públicas en Colombia, cuáles son sus causas y sobre todo cuales serían las consecuencias que trae este fenómeno, con toda esta información se pueden hacer recomendaciones y proponer soluciones que puedan de alguna manera mejorar la estabilidad laboral en el sector público, lo cual traerá como consecuencia la mejora de los servicios que ofrecen las entidades públicas a la ciudadanía.

La razón por la cual se elige trabajar en el sector público es significativa, porque es un sector de gran relevancia debido a los servicios que ofrecen las entidades públicas. Las fallas en este ámbito afectan directamente a los ciudadanos que quieren acceder a los mismos. La rotación constante de empleados públicos puede generar demoras o interrupciones en proyectos importantes o en programas sociales, lo cual notablemente tendrá un impacto negativo sobre la comunidad.

De la misma manera la rotación del personal implica altos costos dentro de las entidades públicas, debido a que hay gastos en todo un proceso de selección y capacitación de personal nuevo. Esto además dificulta tener una planificación eficiente de los recursos y las entidades no podrán anticiparse para asegurar una operación eficiente, por cuanto no serán capaces de mantener un equipo completamente calificado y estable.

Este tema de la rotación de personal en entidades públicas está directamente ligado a las políticas de recursos humanos del gobierno. Entender las causas y todas las implicaciones que trae consigo la rotación del personal, ayudara a dar recomendaciones y orientar a las entidades

gubernamentales en la formulación de políticas que fomenten la retención a largo plazo de su personal contratado.

Además, es importante reconocer que la rotación de personal en el sector público no solo tiene un impacto inmediato en la eficiencia de los servicios y los recursos públicos, sino que también puede agotar la confianza de la ciudadanía en las instituciones gubernamentales, ya que cuando los ciudadanos experimentan interrupciones frecuentes en los servicios o perciben una falta de continuidad en los proyectos gubernamentales debido a la rotación de personal, su satisfacción disminuye y su percepción de la capacidad del gobierno para satisfacer sus necesidades se ve comprometida.

Según la rotación de personal se define como el total de empleados que llegan y se van, en relación con el total de empleados de una organización. Es decir, una renovación constante de personas en una organización, debido a las altas y bajas en un ciclo determinado (Reyes,2005)

Una de las claves del éxito de cualquier empresa consiste en su personal. Por eso es importante dedicar esfuerzos en las estrategias de retención de personal que evite que se incremente el índice de rotación. La pérdida de empleados experimentados y talento valioso podría representar un efecto negativo para cualquier empresa en general.

La investigación busca proporcionar información que será útil para mejorar el problema identificado y brindar herramientas que permitan enfrentar la rotación que se presenta continuamente en la alcaldía municipal de Trujillo Valle.

Objetivos

Objetivo general

Analizar la rotación de personal y su impacto en el desarrollo laboral de la alcaldía del municipio de Trujillo Valle, periodo 2020-2023

Objetivos específicos

Identificar las causas y evaluar el impacto de la rotación de personal en la calidad de los servicios prestados por la alcaldía municipal de Trujillo Valle.

Indagar acerca de los procesos de gestión de personal y las medidas implementadas para enfrentar la rotación de personal en la alcaldía municipal de Trujillo Valle.

Plantear acciones de mejora que permitan obtener resultados eficientes en los procesos de inducción, contratación y capacitación del personal en la alcaldía municipal de Trujillo Valle.

Antecedentes del problema

La democracia a lo largo de la historia ha experimentado el problema de la rotación de personal en las alcaldías como resultado de cambios en el sistema político. Algunos antecedentes y aspectos relevantes de este problema son:

La rotación del personal en las alcaldías es un hecho en los sistemas electorales democráticos donde los alcaldes son elegidos por el público en general. Cada vez que hay elecciones municipales y cambia el gobierno municipal, es típico que el nuevo alcalde traiga su propio equipo de asesores de confianza. En muchos países se celebran elecciones municipales de forma periódica, normalmente cada cuatro años, esto implica que probablemente habrá cambios en la administración municipal con cada ciclo electoral, lo que puede provocar rotación de personal.

Política y lealtad a los partidos: Los cambios en el gobierno local frecuentemente están relacionados con la política y la lealtad a los partidos. Los funcionarios que ocuparon puestos de liderazgo en la administración anterior frecuentemente son reemplazados cuando un nuevo partido o grupo político asume el poder.

Efectos de la rotación: Los cambios de personal en las alcaldías pueden tener efectos significativos, positivos cuando tras la rotación del personal se brindan la oportunidad a profesionales mejor calificados, retiro de personal desmotivado e implementación de estrategias de mejora, y negativas cuando interfieren en la continuidad de los proyectos y políticas municipales, al presentarse una pérdida de conocimiento y experiencia institucional, la inestabilidad y la desconfianza entre los empleados municipales son otros posibles resultados (Zaballa et al., 2021).

Efectos que finalmente se ven reflejados en la eficiencia operativa, la calidad del servicio al cliente y la continuidad de los proyectos gubernamentales. Encontrar un equilibrio entre la necesidad de renovación, el cambio en la administración pública y la importancia de mantener la continuidad y experiencia en la gestión municipal es el objetivo de la discusión sobre la rotación de personal en las alcaldías.

En el año 2012 se dio inicio a una nueva administración, debido a las elecciones municipales que se llevaron a cabo en el mes de octubre de 2011, en el proceso de empalme se presentaron muchos inconvenientes debido a las rivalidades por los partidos políticos, los empleados antiguos, se negaron a brindar información completa en los procesos de empalme y muchos de ellos dejaron los puestos antes de finalizar el mes de diciembre.

Para el año 2016 el empalme se ejecutó con tranquilidad y los nuevos secretarios de despacho recibieron la información correspondiente, pero lo hicieron de forma verbal, lo que ocasiono una gran confusión respecto a funciones, procesos y perdida de información. La actual administración que corresponde al periodo 2020-2023 participó en un empalme desde el 15 de diciembre de 2019, lo que le permitió reconocer las actividades y procesos que se estaban ejecutando actualmente en la alcaldía, pero igualmente se encontró con la falta de documentación de procesos y la desactualización de los manuales de funciones.

Al ingresar a desempeñar las funciones, los nuevos funcionarios públicos debieron recurrir a la capacitación por parte de los entes de orden departamental, con el fin de conocer sus funciones y los requerimientos a los cuales debían dar solución. Incurriendo en un atraso de actividades y generando incumplimientos. A los secretarios de despacho le tomó meses aprender el proceso correcto de las contrataciones y los requerimientos para la supervisión de estos.

Una auditoria por parte de la contraloría que se ejecutó en el año 2022 dejó al descubierto falencias en los soportes de contratación, las actividades registradas en los contratos, no se encontraban bien soportadas, faltaban fotografías y registros de asistencia, derivando en hallazgos disciplinarios para la entidad.

Se tomaron medidas correctivas como la solicitud de evidencia fotográfica completa de cada actividad realizada, la firma de registros de asistencia y una lista de chequeo para cada contrato.

Con el apoyo de un profesional especializado en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) la entidad realizó la actualización de los manuales de procesos, la matriz de riesgos y los indicadores de cada dependencia, lo que permite conocer paso a paso cada proceso que se lleva a cabo, los riesgos y las medidas de prevención para cada uno, igualmente para el próximo empalme se está realizando un informe con las actividades, contrataciones y procesos pendientes, aun así es importante resaltar que al día de hoy existen 5 candidatos a la alcaldía municipal, la elección de uno de ellos, repercutirá finalmente en la entrega de información adicional por parte de los funcionarios que hoy ocupan los puestos de libre remoción.

Marco teórico

Rotación de personal

Comprende el proceso mediante el cual un empleado deja su cargo y este debe ser ocupado por otra persona. March y Simón (1958) definen la rotación de personal como: “el retiro voluntario del individuo de la organización otorgante de un salario a cambio de una prestación de servicios laborales”. La rotación de personal aumenta los costos de contratación y capacitación, causas como el mal ambiente laboral, la falta de motivaciones económicas y la organización administrativa inciden negativamente en el desempeño de las funciones.

Chiavenato (2011) afirma que “cada vez que un directivo o ejecutivo sale de la empresa, ésta pierde una parte de lo que representa el mayor diferencial competitivo de cualquier empresa que quiera permanecer en el mercado: pierde talento, conocimiento y cerebro” (p. 124), Eso sin considerar que se haga de una forma recurrente como ocurre en las alcaldías, donde se efectúan contratos de seis meses.

Para Newstrom (2007), la rotación de Personal “es la proporción de empleados que deja la organización durante un periodo dado (usualmente un año)” (pp. 224) Se podría decir que algunos empleados toman la decisión de retirarse de la empresa, aunque es importante resaltar que existen otros motivos, como la finalidad del contrato y el cambio en la administración municipal con cada ciclo electoral.

Según Reyes (2001) la rotación de personal se divide en causas de rotación forzosa y causas de rotación voluntaria, dentro de las primeras se puede identificar el despido o la terminación de contrato por parte del empleador, estado de salud del empleado, cierre del cargo que era ocupado por el empleado y en algunos casos cuando la empresa decide prescindir de los

servicios por cumplir cierto tiempo de antigüedad en la organización. En cuanto a la voluntaria se puede hablar de otra opción laboral con mejor remuneración, la no adaptación a políticas de la empresa, el no reconocimiento de las capacidades laborales, cambiar de residencia y conflictos de intereses.

Capacitación

Según Frederick Taylor, la capacitación es una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo adaptarse a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la empresa.

David Ulrich (1997) refiere que las capacidades son el resultado de inversiones que se hacen en el personal, aludiendo a que “representan la forma en la que se combinan los recursos y las personas para realizar el trabajo, formando la identidad y la personalidad de la organización, al definir lo que ésta sabe hacer bien y, en última instancia, lo que es.”; Lo que refuerza la premura de crear programas que garanticen la transferencia de los procesos y conocimientos institucionales en cada cambio de personal.

Se podrá brindar capacitación con el fin de que el trabajador se desenvuelva con facilidad en el área laboral que se le asigna, enfrentando desafíos y aportando conocimiento, haciendo que las empresas innoven, se reinventen y puedan competir en un campo donde la competitividad y la productividad son factores sumamente importantes. (Pérez, 2016)

Según Dessler G. (2006), La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.

Marco legal

El marco legal que rige la rotación de personal en el Poder Ejecutivo y otras entidades gubernamentales se rige principalmente por la Constitución Política de Colombia, la Ley 909 de 2004 (Estatuto de Personal de las Agencias Territoriales) y otras normas complementarias. A continuación, se presentan algunos aspectos importantes relacionados con la rotación de empleados en las alcaldías en Colombia.

Principio de mérito

La constitución política de Colombia establece que el acceso a los cargos públicos se basa en el mérito, la igualdad y las posibilidades de los candidatos. Esto significa que las decisiones de contratación y rotación deben ser justas y transparentes, evitando el nepotismo y el favoritismo.

Sistema de carrera administrativa

La Ley 909 de 2004 estableció el Sistema de Carrera Administrativa como un mecanismo para garantizar la seguridad laboral en el servicio público, fomentar la meritocracia y prevenir despidos arbitrarios.

Proceso de selección

Las entidades gubernamentales, incluidos las alcaldías, deben realizar un proceso de selección para contratar empleados permanentes y temporales. Estos procesos deben basarse en los principios de apertura, igualdad y participación.

Período de prueba

En el marco legal de la Ley 909, se permite la contratación de un empleado con un período de prueba durante el cual se evalúa el desempeño del empleado. Si no se cumplen las expectativas, el empleado puede ser despedido sin acción disciplinaria.

Despido y causa

El despido de un servidor público debe ser por las causas establecidas en la ley, que pueden incluir razones disciplinarias, económicas o técnicas. De ninguna manera debe ser arbitrario o discriminatorio.

Derechos de los empleados

Los empleados del gobierno tienen derecho al empleo y a beneficios, incluida la seguridad social, el salario mínimo legal y el pago de horas extras. La rotación de empleados no debe utilizarse como excusa para violar estos derechos.

Reglamentos especiales

Además de la Ley 909, las alcaldías podrán contar con reglamentos locales y reglamentos internos que regulen la rotación del personal en la institución. Es importante consultar estas regulaciones específicas para comprender las políticas y procedimientos locales.

Actualmente las organizaciones a nivel global pueden presentar una rotación del 70% de su personal a lo largo del año, esto debido a factores como, la falta de posibilidades de desarrollo en el ámbito profesional y personal, la poca relación interpersonal entre compañeros de trabajo,

la falta de capacitación, la no adaptación a la cultura organizacional, la remuneración económica no acorde con la capacitación o habilidades del empleado y la comunicación con sus supervisores inmediatos, entre los más importantes y los cuales están dentro del mismo ecosistema de la flexibilidad.

La constitución Política de Colombia de 1991 (Constitución Política. Legis. Bogotá, 2005), consagró en su artículo 25 “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”; sin embargo, la contratación laboral en Colombia ha tenido cambios importantes en los últimos años.

Ejemplo claro de esto, son las modalidades de contratación, actualmente se puede encontrar contratos a término fijo, por obra o labor, ocasionales y prestación de servicios, siendo este último el más usado en el sector público, esto permite de alguna manera una mayor flexibilidad en la contratación. Ahora bien, en cualquiera de las modalidades de contratación a los empleados se les debe garantizar protección legal.

Es importante tener en cuenta que, si bien la rotación del personal afecta las entidades públicas, en algunos casos no depende de la misma, sino también de factores externos como nos lo muestra el artículo 2.2.5.2.1. del decreto 1083 del 2015.

1. Por renuncia regularmente aceptada.
2. Por declaratoria de insubsistencia del nombramiento en los empleos de libre nombramiento y remoción.
3. Por revocatoria del nombramiento.

4. Por invalidez absoluta.
5. Por edad de retiro forzoso.
6. Por traslado.
7. Por declaratoria de abandono del empleo.
8. Por terminación del período para el cual fue nombrado.

Capacitación

Según el artículo 2 de La ley 1064 de julio 2006, “el Estado reconoce la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano como factor esencial del proceso educativo de la persona y componente dinamizador en la formación de técnicos laborales y expertos en las artes y oficios.

En consecuencia, las instituciones y programas debidamente acreditados recibirán apoyo y estímulo del Estado, para lo cual gozarán de la protección que esta ley les otorga.” Con lo cual nos da la claridad que el Estado le da la importancia necesaria a la formación que se orienta a las habilidades laborales dentro de las empresas y que protege al empleado por regulaciones legales.

Dentro del sector público se encuentra definida en el artículo 1.2.1.1. “La Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, la cual es un Establecimiento Público, con carácter universitario, la cual garantiza la capacitación, formación y desarrollo desde un contexto de la investigación, docencia y extensión universitaria, así como de los valores, las capacidades y los conocimientos de la administración y gestión de lo público que propendan a la transformación del Estado y ciudadano.” Gracias a la ESAP los ciudadanos tienen la garantía que los empleados públicos conocen leyes y normas que rigen la función administrativa y publica.

El departamento administrativo de la función pública, en el Artículo 2 del Decreto 430 de 2016, nos habla de las funciones del mismo y se hace énfasis en el numeral 11 que dice:

“Orientar y coordinar la intervención de la Escuela Superior de la Administración Pública ESAP en la inducción, la reinducción, la formación y la capacitación del talento humano al servicio del Estado.” Con lo cual nos garantiza la inducción y la capacitación continua de los empleados públicos y en el numeral 12 nos garantiza que hará un control y seguimiento de este proceso “Constatar y asegurar, en ejercicio del control administrativo, que la Escuela Superior de la Administración Pública ESAP cumpla con las actividades y funciones de formación, capacitación, investigación, consultoría y asesoría en el marco de las políticas, programas y proyectos del Sector.”

La dirección del empleo público según el artículo 12 del capítulo 2 del decreto 430, en el numeral 10, nos muestra que son ellos los directamente encargados de “Coordinar acciones de formación y capacitación con la Escuela de Alto Gobierno de la Escuela Superior de Administración Pública -ESAP, dirigidas a fortalecer las capacidades de los servidores públicos y de la Gerencia Pública en Colombia.”

Según lo anterior se observa que todos los procesos de inducción, formación y capacitación continua deben responder a estudios técnicos que identifiquen necesidades y requerimientos de las áreas de trabajo y de los empleados, para poder desarrollar los planes anuales institucionales y las competencias laborales, así como nos lo indica el artículo 2.2.9.1 del decreto 1083 del 2015.

Metodología

Metodología cuantitativa de investigación

Esta investigación se llevará a cabo bajo un enfoque cuantitativo, lo que permitirá a través de la recolección de información estadística, realizar un análisis sobre la rotación de personal y las técnicas de capacitación que se pueden implementar en el sector público, tomando como referencia la alcaldía de Trujillo – Valle del Cauca.

Fases de la investigación

El presente trabajo se desarrolló mediante las siguientes fases:

Fase 1. Se realiza la construcción del método de investigación, eligiendo la metodología cuantitativa.

Fase 2. se construye la herramienta a utilizar, en este caso la encuesta.

Fase 3. Recopilación de datos cuantitativos a través de la encuesta, se identifica y selecciona a los participantes, personas pertenecientes a las entidades públicas, principalmente los empleados de la alcaldía de Trujillo – Valle del Cauca

Fase 4. Los resultados pueden entenderse mediante análisis/interpretación.

Se toman en cuenta los resultados de la encuesta, se recopilan las respuestas recibidas por cada persona, se sistematizan los datos obtenidos y de esta manera, se establece una correlación entre los resultados de las entrevistas y los datos estadísticos, que favorecen el análisis de la investigación.

Fase 5. Finalmente se desarrolla las recomendaciones y propuestas de mejora.

Muestra cuantitativa

Para obtener una muestra representativa se realiza el siguiente cálculo, se toma el total de la población que equivale a 100 funcionarios, se determina un 95% de nivel de confianza y un 5% de margen de error, arrojando una muestra de 80 empleados de la alcaldía de Trujillo – Valle del Cauca, para ser encuestados y de esta manera se abarcan todas las áreas que conforman esta entidad.

Encuesta cuantitativa

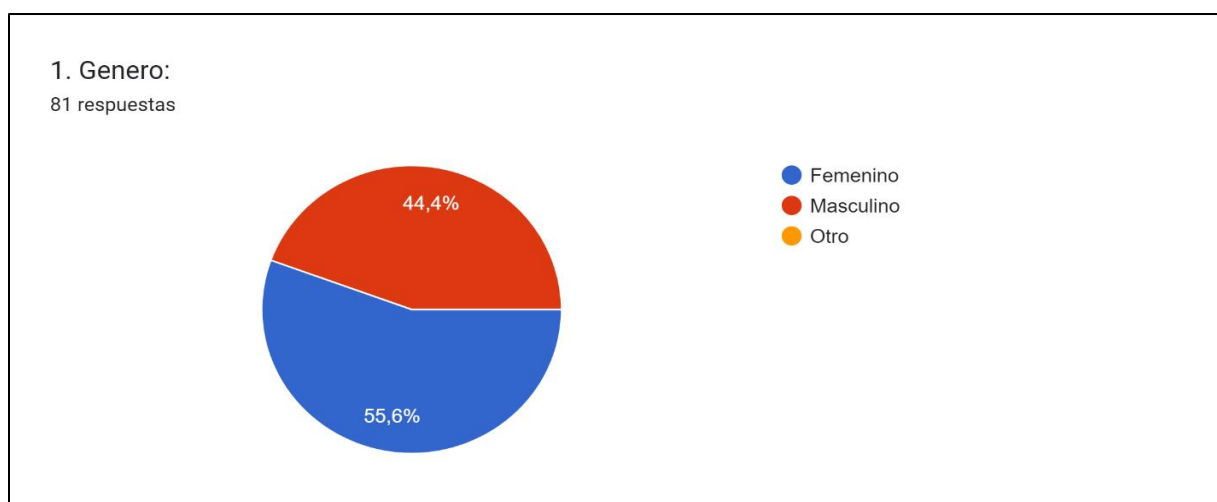
Se utilizará un cuestionario con la Escala de Likert, que consta de 13 preguntas, 3 de ellas corresponde a datos de edad, género y nivel educativo, las otras 10 facilitaran la recolección de datos cuantitativos sobre la rotación de personal y su impacto en el desarrollo laboral, preguntas de tipo cerrado, centradas en las causas y efectos de la rotación, así como en la percepción de los empleados sobre los procesos de inducción y capacitación.

Resultados

A continuación, se presenta un análisis detallado de cada respuesta obtenida, con un total de 81 encuestados, las primeras tres preguntas hacen referencia al género, rango de edad y perfil educativo, seguidas por 10 preguntas con múltiples respuestas, que pretenden medir que tan de acuerdo o en desacuerdo se sienten los encuestados con respecto al enunciado, acerca de los procesos de inducción, rotación de personal, capacitación, estructura organizacional y compensación e incentivos de la entidad.

Figura 1

Genero

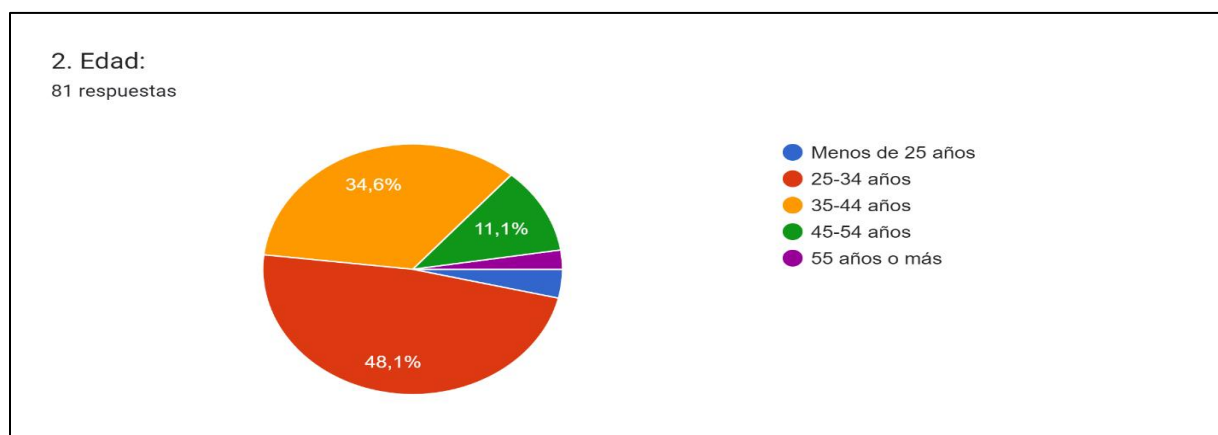


Fuente. Elaboración propia

Es de resaltar que el 55,6% de los funcionarios públicos y contratistas de la alcaldía municipal son mujeres, promoviendo así la igualdad de género y fomentando la participación de la mujer en cargos de dirección.

Figura 2

Rango de edad

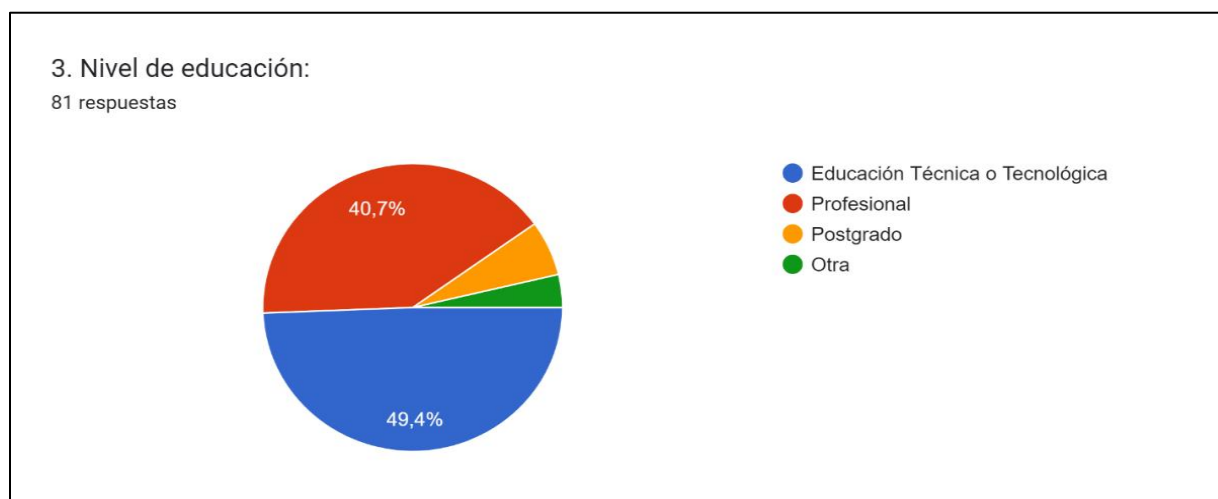


Fuente. Elaboración propia

Igualmente se puede apreciar que en su mayoría los funcionarios son jóvenes entre los 25 y 34 años, seguidos por la población entre 35 y 44 años, lo que puede brindar una idea de la rotación de personal que se da constantemente en la alcaldía.

Figura 3

Nivel de educación

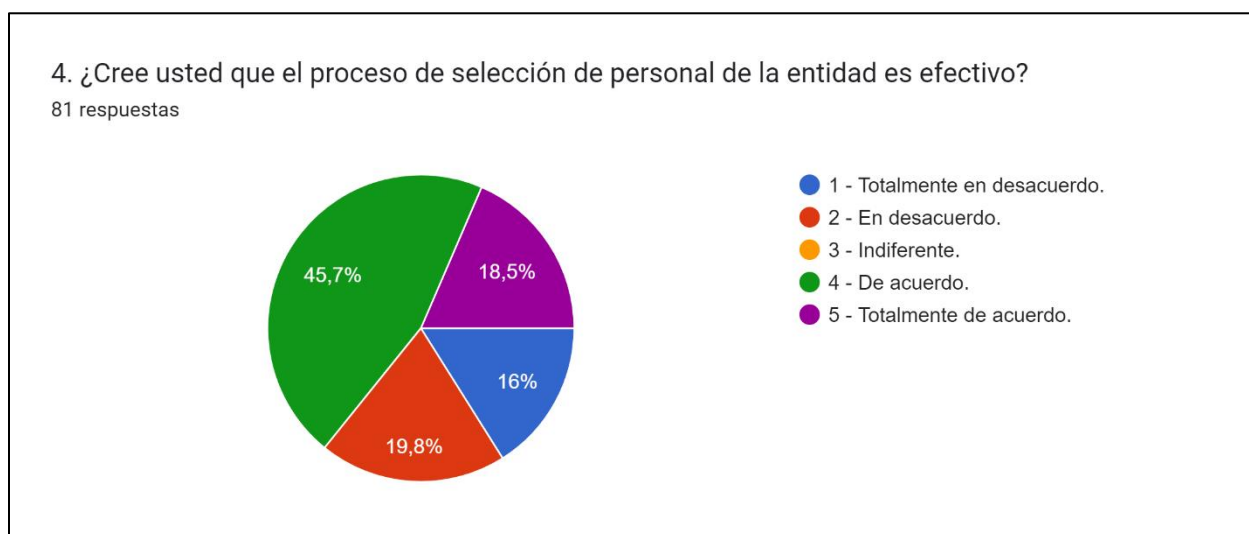


Fuente. Elaboración propia

Se identifica que el 49.4% de los encuestados cuentan con un perfil técnico o tecnológico, perfiles necesarios para desempeñar la mayoría de los cargos públicos que proporciona la alcaldía. El 40.7% que cuentan con educación profesional son aquellos encargados de la dirección de cada dependencia.

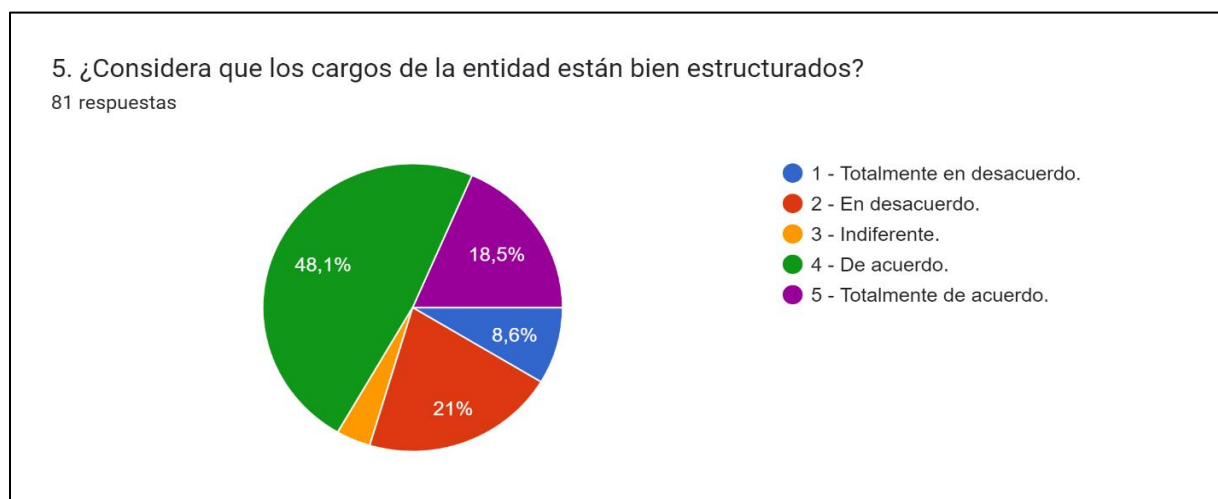
Figura 4

Proceso de selección



Fuente. Elaboración propia

Al realizar el análisis de las respuestas obtenidas, se puede observar que el 45.7% y el 18.5% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo con los procesos de selección que implementa la entidad, teniendo en cuenta que, al ser una entidad pública, en este caso una alcaldía, la elección del personal es decisión del alcalde. Es de considerar que el 19.8% y el 16% correspondiente al 35.8% se encuentran en desacuerdo, lo que indica que es necesario realizar una revisión de los procesos e implementar mejoras.

Figura 5*Estructura de cargos*

Fuente. Elaboración propia

Según el 48.1% y el 18.5% correspondiente al 66.6% de los encuestados consideran que los cargos se encuentran bien estructurados, lo que indica que desde el área de talento humano se ha realizado una planificación eficiente de los cargos y se han creado contratos a la necesidad de la administración, aun así, es importante reconocer que el 29.6% de los encuestados no están de acuerdo con esta apreciación, por lo cual es indispensable indagar acerca de los motivos.

Figura 6

Continuidad proyectos

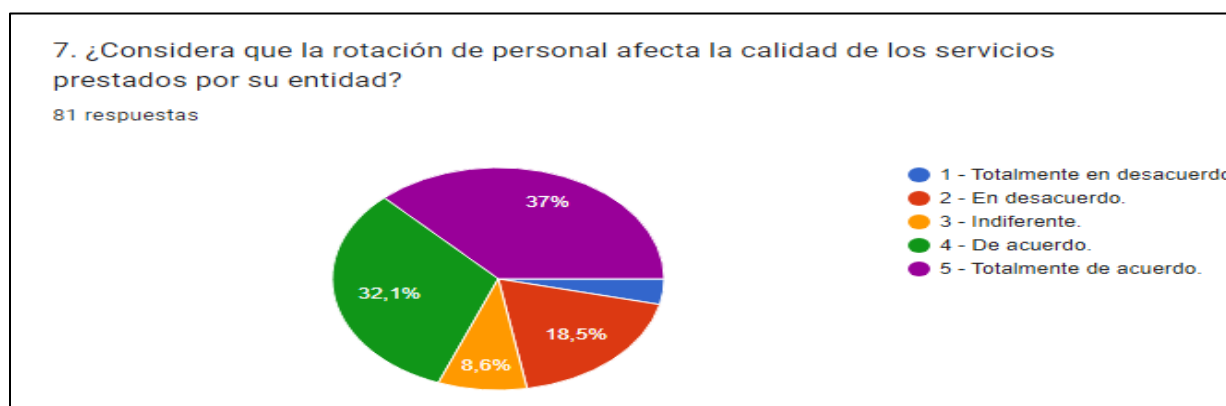


Fuente. Elaboración propia

Como resultado de la encuesta acerca de esta pregunta, se puede apreciar que el 82.7% de los encuestados coinciden en opinar que la rotación de personal afecta la continuidad de los proyectos y programas de la entidad, al considerar que cada vez que una persona nueva ocupa un cargo, se pierde la continuidad de los procesos, afectando la ejecución de los proyectos propuestos.

Figura 7

Calidad del servicio



Fuente. Elaboración propia

Los resultados obtenidos por esta gráfica indican que el 37% de los encuestados están totalmente de acuerdo que la rotación del personal afecta la calidad de los servicios prestados y puede generar consecuencias en la alcaldía.

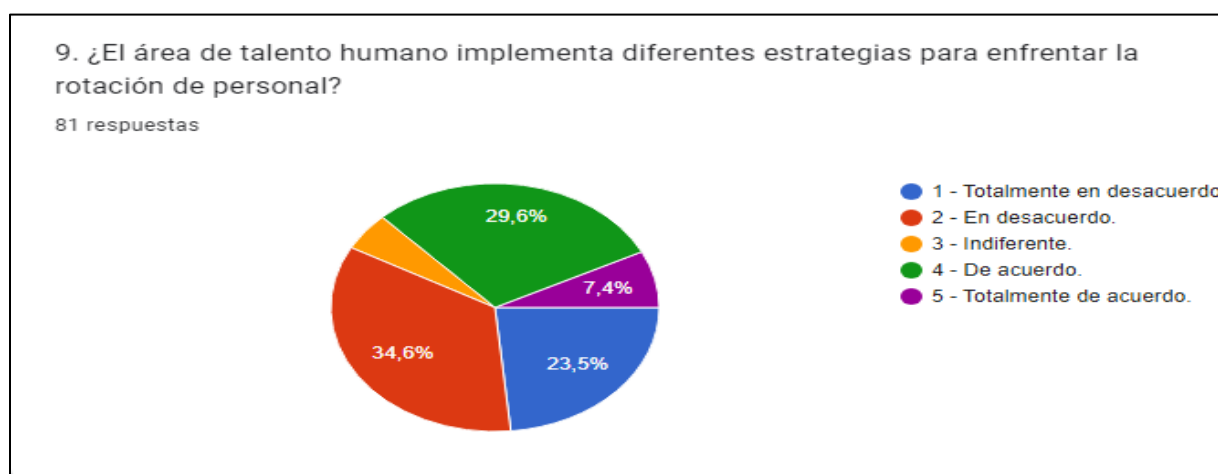
Figura 8

Contratación



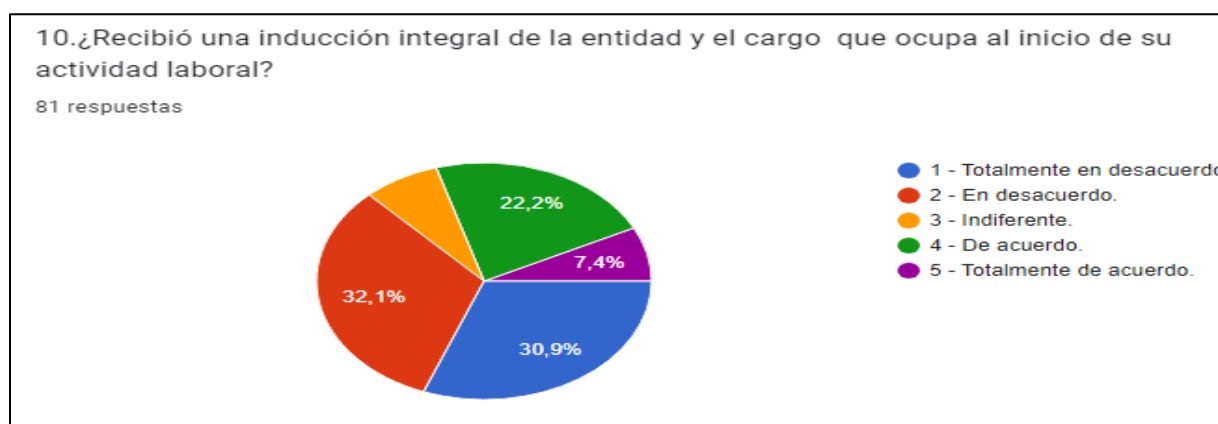
Fuente. Elaboración propia

En esta gráfica se aprecia con mayor claridad que el 42 % y el 12,3 % de los encuestados están de acuerdo que las personas contratadas cumplen con los requisitos para el cargo que ocupan, ya que un 21% y 17,3% de la opinión de los empleados están en desacuerdo. En este caso el área de talento humano debe revisar el proceso de selección y mejorarlo para que cumplan con el perfil y el cargo requerido.

Figura 9*Rotación de personal*

Fuente. Elaboración propia

En esta grafica se observa que el 34,6% y el 23,5% están en desacuerdo, con respecto a la pregunta, ya que opinan que el área de talento humano no implementa estrategias para enfrentar la rotación del personal, por otra parte, el 29,6% y el 7,4% están de acuerdo, esto indica que se deben hacer mejoras e implementar estrategias para minimizar la rotación del personal.

Figura 10*Inducción*

Fuente. Elaboración propia

Los datos obtenidos en esta grafica que el 32,1% y el 30,9% de los encuestados consideran que no recibieron una inducción integral acerca de la entidad y del cargo que ocuparían al inicio de su actividad laboral. De otro lado el 22,2% y el 7,4% están de acuerdo con esta afirmación. Se debe establecer un proceso de inducción, ya que es de suma importancia brindarles a los empleados los conocimientos y herramientas necesarias para realizar un comienzo de sus labores productivo y efectivo.

Figura 11

Capacitación



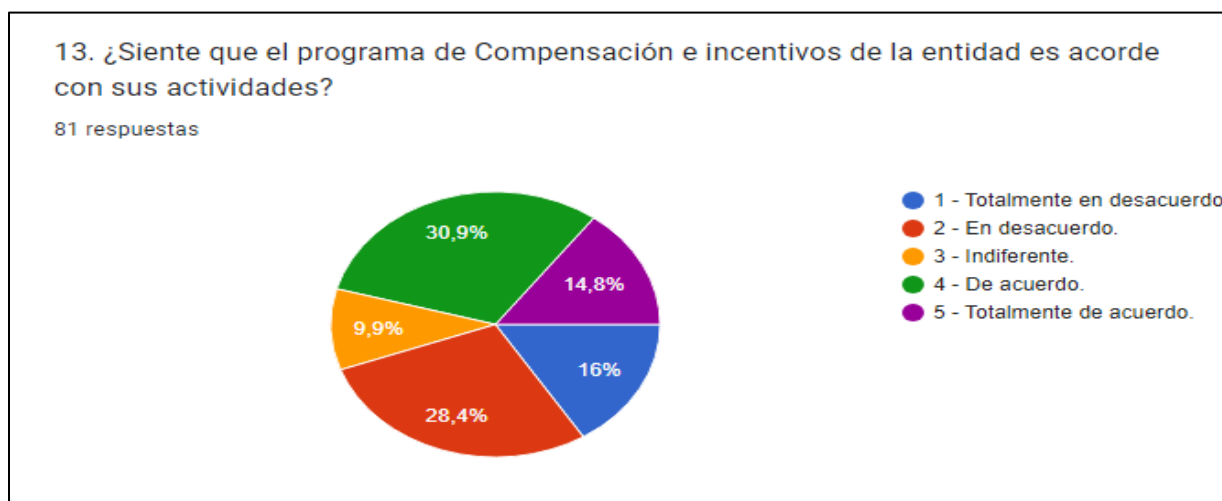
Fuente. Elaboración propia

Se puede analizar en la gráfica que el 39,5% de los encuestados están de acuerdo con que han recibido capacitación y desarrollo profesional para mejorar sus habilidades y conocimientos y el 23,5% están en desacuerdo, lo que indica que el área de talento humano debe realizar capacitación continua para mejorar las capacidades y desempeño de los empleados.

Figura 12*Desempeño laboral*

Fuente. Elaboración propia

La grafica arroja que 38,3% y el 9,9% de los encuestados están de acuerdo con la pregunta y si sienten que la capacitación que han recibido en la alcaldía ha sido efectiva para mejorar su desempeño laboral, por otro lado, el 24,7% y el 21% están en desacuerdo, esto implica que se debe mejorar continuamente las capacitaciones, con la asesoría de talento humano, fomentando capacitaciones dinámicas y así lograr expectativas en el trabajo.

Figura 13*Compensación e incentivos*

Fuente. Elaboración propia

Se puede observar en la gráfica que el 30,9% y el 14,8 de los encuestados están de acuerdo y si sienten que el programa de compensación e incentivos es acorde con las actividades de los empleados y el 28,4% y el 16% están en desacuerdo, es necesario implementar un plan de compensación acorde a las necesidades de los empleados, para que ellos se sientan motivados.

Conclusiones

Este trabajo se enfocó en analizar el impacto de la rotación de personal en los procesos administrativos de las entidades públicas, así como examinar las medidas de inducción y capacitación que deben ser implementadas para garantizar la continuidad de dichos procesos. Se destaca la diferencia entre las prácticas de contratación en empresas privadas y entidades públicas, donde las últimas a menudo siguen enfoques tradicionales que pueden verse afectados por la influencia política y la rotación de personal cada vez que hay un cambio de alcalde municipal.

En las empresas privadas los procesos de selección se centran en atraer talento humano mediante una marca empresarial atractiva y unas fases de contratación bien definidas. Al contrario, en las entidades públicas, la rotación de personal puede interrumpir procesos o proyectos importantes para la comunidad, y la contratación en ocasiones se realiza de manera poco transparente. Además, la existencia de cargos de libre remoción que pueden ser eliminados en cualquier momento, agrega incertidumbre a la estabilidad laboral en las entidades públicas.

Teniendo en cuenta lo analizado en este proyecto es importante considerar que, para abordar todos los desafíos, es esencial considerar medidas que fomenten la estabilidad y la profesionalización en las entidades públicas. Esto se puede lograr mediante la implementación de procesos de selección más transparentes, así como la inversión en capacitación y desarrollo de los empleados, con esto se garantiza la continuidad de los procesos administrativos y, en última instancia, lograr mejorar el servicio a la comunidad.

Recomendaciones

Perfeccionamiento en el proceso de inducción

Revisar el proceso de inducción de la alcaldía de Trujillo Valle, actualmente la inducción que se realiza se hace mediante una pequeña capacitación presencial, que generalmente se limita a la entrega del manual de funciones del cargo, sin tener en cuenta que el objetivo principal del proceso de inducción es lograr que los empleados nuevos adquieran conocimientos acerca de la alcaldía y que se familiaricen con la cultura organizacional.

Teniendo en cuenta lo anterior se recomienda replantear el proceso de inducción, con tiempos establecidos según el cargo, es importante identificar que no todos los cargos tienen la misma curva de aprendizaje, de esta manera se espera que los empleados se sientan preparados para sus primeros días de trabajo, así como también se sientan respaldados y apoyados. También es importante dentro del proceso de inducción, una integración efectiva con la organización en general y más específicamente con su equipo de trabajo o dependencia, con esto se busca que se adhieran al grupo de una manera más efectiva, permitiendo desde el comienzo un buen clima laboral.

Es importante resaltar que, si no se realiza un buen proceso de inducción, los empleados pueden presentar una disminución en la motivación al carecer de los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones.

De una manera más específica y con el fin de fortalecer el proceso de inducción, se propone tener en cuenta los siguientes temas:

Historia de la alcaldía

Misión, Visión y Objetivos

Cultura Organizacional

Reglamento interno de trabajo

Plan de compensación

Funciones específicas del rol

Presentación oficial ante sus compañeros de trabajo

Plan de rotación de cargos, mediante este, acompañara por una jornada a un compañero de otra dependencia, con la finalidad que conozca integralmente la entidad pública.

Mejora en el proceso de reinducción

Actualmente en la alcaldía de Trujillo-Valle se realiza reinducción al cargo cada año. Es importante tener en cuenta que los procesos son dinámicos y cambiantes, por lo cual una reinducción al cargo es importante realizarla más a menudo, este proceso se realiza en acompañamiento de RRHH, SST y jefes de área.

Con base en lo anterior, se recomienda que el proceso de reinducción se realice, por lo menos cada 6 meses, en el cual se integren los siguientes puntos:

Cronograma de reinducción según la dependencia y el cargo.

Capacitación acerca de actualizaciones en procesos, normatividad y leyes, que tengan que ver con el rol que desempeñan.

Afianzar el rol desempeñado.

Afianzamiento de la cultura organizacional.

Reforzar beneficios ofrecidos por la alcaldía, por ser empleado de la misma.

Recordar el plan de compensación de la alcaldía según el Rol desempeñado.

Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento es el proceso de capturar, organizar y utilizar el conocimiento dentro de una organización para mejorar su eficiencia, por lo tanto, en el contexto de alta rotación de personal, la gestión del conocimiento se vuelve crucial, ya que permite documentar y transferir el conocimiento acumulado de los empleados que se van, a los nuevos miembros del equipo, reduciendo la pérdida de información valiosa y facilitando la adaptación de los nuevos miembros. Además, fomenta la creación de bases de datos y recursos que persisten más allá de la salida de empleados, contribuyendo a la continuidad y estabilidad operativa.

Transparencia en las contrataciones de personal

La contratación de personal en las entidades públicas debe ser transparentes y basarse en los principios de igualdad, mérito y capacidad para garantizar la eficiencia y la imparcialidad del proceso. Para ello se deben de tomar en cuenta algunos puntos:

Definir perfiles laborales específicos

Antes de iniciar el proceso de contratación, es necesario definir claramente los requisitos y responsabilidades de cada puesto. Esto permite evaluar de manera justa a los funcionarios y verificar el cumplimiento de obligaciones.

Publicar las vacantes

Hacer uso de los sitios web oficiales para publicar las vacantes que el alcalde considere pertinente, con el fin de promover el acceso al empleo en la comunidad.

Comité de selección justa

Se establece un comité de selección formado por personal justo y expertos en la materia, sin conflicto de intereses con el candidato. Este comité es responsable de evaluar las solicitudes y entrevistar a los candidatos.

Proceso de selección basado en méritos

Evalúa a los candidatos en función de criterios objetivos predeterminados. Estos pueden incluir entrevistas, pruebas escritas, evaluaciones de experiencia laboral y cartas de recomendación. Asegurarse de que todos los candidatos sean evaluados por igual.

Transparencia de decisiones

Es importante que las decisiones de contratación sean transparentes. Los candidatos deben recibir comentarios sobre por qué fueron seleccionados o no. Esto ayuda a generar confianza en el proceso.

Verificación de antecedentes y referencias

Los solicitantes son cuidadosamente seleccionados, incluidas referencias profesionales y educativas. Esto es esencial para garantizar la idoneidad e integridad del solicitante.

Publicar resultados y justificar decisiones

Publicar los resultados del proceso de contratación, incluyendo quién fue seleccionado y por qué. Esto ayuda a mantener la transparencia y demostrar que las decisiones se han tomado de manera justa y objetiva.

La transparencia en la contratación de personal permite disminuir el impacto causado por la rotación de personal, ya que los nuevos funcionarios serán personas idóneas para ejercer estos nuevos cargos.

Capacitar al personal de recursos humanos

Asegurarse de que los reclutadores reciban capacitación sobre principios de contratación transparentes y las leyes y regulaciones aplicables. La capacitación al personal es importante para los empleados, se debe seguir las recomendaciones, si no se realizan continuamente como consecuencia puede afectar negativamente el desempeño de la alcaldía además los empleados no pueden actualizarse en sus habilidades, conocimientos, competencias y en su campo laboral.

Evaluación y seguimiento

Implementar mecanismos de evaluación que permitan realizar un seguimiento al cumplimiento actividades y desempeño de los funcionarios, con el fin de establecer estrategias de capacitación y planes de mejoramiento. Al no realizar este seguimiento la alcaldía desconoce si los funcionarios contratados son aptos o no para el cargo que se les ha designado, afectando negativamente los servicios prestados por la entidad.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2005). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Ediciones Granica. (pp.175-205). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/66638?page=175>
- Chacaltana, J., & García, N. (2001). Reforma laboral, capacitación y productividad. documento de trabajo, (139)
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. (pp.29-54). <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (9a ed.--.). México D.F., México: McGraw - Hill.https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_hu manos_-_chiavenato.pdf
- Constitución política de Colombia, artículo 25(1991). <https://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf>
- Decreto Ley 1567 de 1998, Departamento Administrativo de la Función Pública, artículo 2 (1998). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>
- Decreto 430 de 2016, Departamento Administrativo de la Función Pública, artículo 2 (2016). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6881>

Decreto 430 de 2016, Departamento Administrativo de la Función Pública, artículo 12 (2016).

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=68813>

Decreto 648 de 2017, Reglamentario Único del Sector de la Función Pública, ARTÍCULO 2.2.11.1. (2017).

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=80915>

Decreto 1083 de 2015, Departamento Administrativo de la Función Pública, ARTÍCULO 1.2.1.1. (2015).

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>

Decreto 1083 de 2015, Departamento Administrativo de la Función Pública, ARTÍCULO 2.2.5.2.1. (2015).

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>

Decreto 1083 de 2015, Departamento Administrativo de la Función Pública, ARTÍCULO 2.2.9.1. (2015).

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>

Escuela Superior de Administración Pública [ESAP]. (2023). Son funciones de la Escuela Superior de Administración Pública (Decreto 164 de 2021, artículo 4).

<https://www.esap.edu.co/inicio/esap/que-es-la-esap/#:~:text=Son%20funciones%20de%20la%20Escuela,P%C3%BAblica%20y%20la%20Funci%C3%B3n%20Administrativa.>

Herrero Blasco, A., Perello Marin, M. y Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 21-29).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>

Langle Flores, M., Méndez Cabrera, O., & Sánchez Saavedra, J. (2021). Factores predictores del índice de rotación de personal: el caso de una empresa maquiladora en Reynosa. *Análisis económico*, 36(93), 119-140. Epub 16 de noviembre de 2021. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2021v36n93/langle>

Ley 1064 de 2006, Ministerio de Educación, artículo 2 (2006).

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=20854>

Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>

Pérez, Oscar. 2016. Peoplenext. [En línea] mayo 24, 2016. [Citado el: julio 2019, 22.] <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>.

Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a.ed.). Editorial ICB. (pp. 44-55).

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44>

Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business Press

Zaballa Gomaríz, P., El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO*, 8(1), 29-41.

<https://www.redalyc.org/journal/6882/688272401003/>

Apéndices

Apéndice A Encuesta

Preguntas:

La presente encuesta tiene como objetivo medir el nivel de rotación de personal y su impacto en el desarrollo laboral de la alcaldía del municipio de Trujillo Valle, periodo 2020-2023

1.Genero:

Femenino

Masculino

Otro

2.Edad:

25-34 años

35-44 años

45-54 años

55 años o más

3.Nivel de educación:

Educación Técnica o Tecnológica

Profesional

Posgrado

Otra

Responda objetivamente ya que para nosotros es muy importante su opinión y nos ayudara a proponer un plan de mejora.

Responda según su criterio:

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

Indiferente.

De acuerdo.

Totalmente de acuerdo.

4. ¿Cree usted que el proceso de selección de personal de la entidad es efectivo?

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

Indiferente.

De acuerdo.

Totalmente de acuerdo

5. ¿Considera que los cargos de la entidad están bien estructurados?

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

Indiferente.

De acuerdo.

Totalmente de acuerdo

6. ¿Cree que la rotación de personal afecta en la continuidad de los proyectos y programas en su entidad?

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

Indiferente.

De acuerdo.

Totalmente de acuerdo

7. ¿Considera que la rotación de personal afecta la calidad de los servicios prestados por su entidad?

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

Indiferente.

De acuerdo.

Totalmente de acuerdo

8. ¿Considera que las personas contratadas cumplen con los requisitos en su totalidad para el cargo que ocupan?

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

Indiferente.

De acuerdo.

Totalmente de acuerdo

9. ¿El área de talento humano implementa diferentes estrategias para enfrentar la rotación de personal?

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

Indiferente.

De acuerdo.

Totalmente de acuerdo

10. ¿Recibió una inducción integral de la entidad y el cargo que ocupa al inicio de su actividad laboral?

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

Indiferente.

De acuerdo.

Totalmente de acuerdo

11. ¿Ha recibido capacitación y desarrollo profesional en su entidad para mejorar sus habilidades y conocimientos en el último año?

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

Indiferente.

De acuerdo.

Totalmente de acuerdo

12. ¿Siente que la capacitación que ha recibido en su entidad ha sido efectiva para mejorar su desempeño laboral?

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

Indiferente.

De acuerdo.

Totalmente de acuerdo

13. ¿Siente que el programa de Compensación e incentivos de la entidad es acorde con sus actividades?

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

Indiferente.

De acuerdo.

Totalmente de acuerdo