

**PLAN TRIANUAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN, BIENESTAR SOCIAL E
INCENTIVOS PARA LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE
BARRANCABERMEJA, 2005-2007**

**MARIBEL LÓPEZ QUINTERO
EMPERATRIZ ÁVILA NORIEGA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA
BUCARAMANGA
2005**

**PLAN TRIANUAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN, BIENESTAR SOCIAL E
INCENTIVOS PARA LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE
BARRANCABERMEJA, 2005-2007**

**MARIBEL LÓPEZ QUINTERO
EMPERATRIZ ÁVILA NORIEGA**

**Trabajo presentado como requisito
para la especialización en:
GERENCIA PÚBLICA**

**Director:
Dr. JORGE MONTERO CASTRO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA
BUCARAMANGA
2005**

AGRADECIMIENTOS

Culminado el proceso damos Gracias a Dios, dador de vida y sabiduría, quien nos permitió edificar más que un proyecto de investigación, todo un proyecto de vida alrededor de la academia.

A nuestros padres y familiares cercanos por su acompañamiento incondicional y amor trascendente, motivo que nos impulsó a conquistar el éxito, y que esperamos retribuya en parte su esfuerzo y lucha permanente.

A la Universidad Industrial de Santander representada en este proceso por nuestro asesor Jorge Montero, por su orientación oportuna hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos, por el tiempo dedicado y los criterios de excelencia demandados al equipo de trabajo.

CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCIÓN	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
2. JUSTIFICACIÓN	6
3. OBJETIVOS	8
4. MARCO REFERENCIAL	9
4.1 ANTECEDENTES	9
4.1.1 Reseña Histórica.	9
4.1.2 Ubicación Contextual.	10
4.2 ASPECTOS LEGALES	12
4.3 MARCO TEÓRICO	13
4.3.1 Formación.	13
4.3.2 Capacitación.	14
4.3.3 Desarrollo.	14
4.3.4 Contenido de los Programas de Capacitación.	15
4.3.5 Estímulos y Motivación Implícitos en los Programas de Bienestar Social e Incentivos	19
4.3.6 Teorías Motivacionales y Desempeño Laboral.	24
4.3.7. Las Necesidades de Capacitación.	32
5. DISEÑO METODOLÓGICO	37
5.1 TIPO DE ESTUDIO.	37
5.2 POBLACIÓN	37
5.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	37
5.3.1 Instrumentos	37

	Pág.
5.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	39
5.5 PLAN DE ANÁLISIS	44
5.5.1 Procesamiento de la información:	44
5.5.2 Análisis de la información:	44
5.5.3 Presentación de la información:	44
5.6. ASPECTOS ÉTICOS	45
6. RESULTADOS Y ANÁLISIS	46
6.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO.	46
6.2 CONSOLIDADO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN 2005-2007	46
6.3 RELACIÓN ENTRE LA ORIENTACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE INTERESES Y LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS ESTUDIADAS.	52
6.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL COMITÉ DE CAPACITACIÓN DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE BARRANCABERMEJA.	58
6.4.1 Integrantes	58
6.4.2 Funciones	58
6.4.3 Las Reuniones.	59
6.4.4 Las Actas y su Aprobación.	59
6.5 ESPECIFICACIONES TIPO RESOLUCIÓN DEL PLAN TRIANUAL DE CAPACITACIÓN, INCENTIVOS Y BIENESTAR SOCIAL PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE BARRANCABERMEJA, 2005- 2007	60
7. CONCLUSIONES	67
8. RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	76

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Condensado de necesidades de capacitación	40
Tabla 2. Proporción de los tipos de motivación a partir de la orientación y priorización de intereses	42
Tabla 3. Comportamiento de los tipos de motivación de acuerdo a la actividad que se realiza	48
Tabla 4. Proporción de los tipos de motivación, a partir de la orientación y priorización de intereses.	51
Tabla 5. Comportamiento de los tipos de motivación de acuerdo a la actividad que se realiza.	53

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Comportamiento de los tipos de motivación en la Contraloría Municipal de Barrancabermeja.	50
Gráfica 2. Frecuencia del tipo de motivación en relación con el género.	54
Gráfica 3. Comportamiento de los tipos de motivación para las variables relaciones de pareja.	55
Gráfica 4. Frecuencia del tipo de motivación para la variable presencia de hijos.	56
Gráfica 5. Tipos de motivación por la media de edades.	57

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Detección individual de requerimientos de capacitación	77
ANEXO B. Caracterización de necesidades de capacitación por área	80
ANEXO C. Síntesis de necesidades de capacitación	83
ANEXO D. Orientación y Prorización de intereses	84

GLOSARIO

ACCIÓN: Aporta elementos en la red de relaciones actuales entre el individuo y el mundo percibido.

COGNICIÓN: Procesos mentales o pensamientos, determinantes causales que llevan a la acción.

EMOCIÓN: Indica la presencia de incentivos naturales, los cuales referencian a los signos-estímulos que orientan el comportamiento.

FEED-BACK: Sistema de retroalimentación de la información.

INSTRUMENTACIÓN: Proceso de planificación, ejecución y evaluación parcial y final de las conductas que conducen a la obtención de una meta.

METAS: Resultados anticipatorios que tienen un contenido motivacional, siendo verdaderas las psicológicas o las que representan necesidades inherentes a la construcción que la persona hace de la situación.

MOTIVACIÓN: Fuerte asociación afectiva, caracterizada por una reacción de meta anticipatorio y basada en anteriores asociaciones de ciertas claves con el placer y el dolor que determinan la conducta.

MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA: Tipo de fuerza que empuja a la persona a realizar una acción debido a las recompensas o castigos unidos a la ejecución de la acción, desde el exterior.

MOTIVACIÓN INTRÍNSECA: Tipo de fuerza que empuja a la persona a realizar una acción a causa de la satisfacción que espera obtener por el hecho de ser el agente o realizador de esa acción.

MOTIVACIÓN TRASCENDENTE: Tipo de fuerza que lleva a las personas a realizar acciones para dar utilidad a otras personas.

PRODUCTIVIDAD: Filosofía y actitud mental que depende de la fuerte motivación de las personas hacia un esfuerzo para alcanzar la calidad y la competitividad.

RESULTADOS: Anticipaciones concretadas como productos de la instrumentación.

RESUMEN

TITULO: PLAN TRIANUAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN, BIENESTAR SOCIAL E INCENTIVOS PARA LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE BARRANCABERMEJA, 2005-2007.

AUTORES: MARIBEL LÓPEZ QUINTERO - EMPERATRIZ ÁVILA NORIEGA.**

PALABRAS CLAVES: Plan, Formación, Capacitación, Bienestar Social, Incentivos.

El presente estudio tuvo como objetivo Formular el Plan Trianual de Formación y Capacitación, Bienestar Social e Incentivos, para los funcionarios adscritos a la Contraloría Municipal de Barrancabermeja, mediante un trabajo participativo con el fin de avanzar en el mejoramiento continuo de la entidad, para lo cual se utilizó un diseño de investigación de tipo Cualitativo, diseño Descriptivo. La población estuvo conformada por veinticuatro (24) funcionarios de la entidad. La recolección de la información se efectuó a través de la Encuesta Descriptiva de Necesidades de Capacitación, Incentivos y Bienestar y la Encuesta de Orientación y Priorización de Intereses.

Con el propósito de organizar la capacitación internamente, la entidad formuló con una periodicidad máxima de tres años su **plan institucional de capacitación, bienestar social e incentivos**. La elaboración de este plan contó con la participación de toda la planta de personal de la entidad, quienes, además, vigilarán la ejecución del mismo.

El contenido, desarrollo y aplicación de los programas adquiere particular importancia, ya que sólo a través del mismo es posible garantizar la actualización de sus conocimientos y el mejoramiento continuo de sus competencias, ante las continuas exigencias que el entorno les hace para que puedan responder efectivamente a los requerimientos de la sociedad, a las exigencias de eficiencia en el servicio y en virtud también de sus necesidades de desarrollo personal.

Las necesidades de capacitación consolidadas, responden a las debilidades percibidas por los funcionarios y la población evidenció un predominio de la motivación extrínseca orientada al mejoramiento de las condiciones de trabajo.

** Escuela de Economía y Administración. Gerencia Pública
Director: Dr. Jorge Montero Castro

SUMMARY

TITLE: FORMATION AND TRIANING TRIANNUAL PLAN, SOCIAL WELL-BEING AND INCENTIVES FOR MUNICIPAL CONTRALORY OF BARRANCABERMEJA, 2005 – 2007*.

AUTHORS: MARIBEL LÓPEZ QUINTERO
EMPERATRIZ AVILA NORIEGA **

KEY WORDS: Plan, formation, training, social well-being, incentives.

The present study had the objective to formulate the formation and training plan, social well-being and incentives, for public officials assigned to municipal Contralory of Barrancabermeja, by means of a participative work with the purpose to advance in continue improvement in the entity, for which an investigative design of cualitative type, descriptive desing was used.

With the purpose to organize the training internally the entity formulated with a maximum time of three years its training, wocial well-being and incentive institutional plan. Elaboration of this plan had the participation of workers in the entity, who also will supervise the carrying out of it.

Content, development and application acquire particular importance, because only through the same is possible to guarantee actualization of knowledge and continue improvement of competencies, because of continue requirements that environment makes them to answer effectively to society's demands, to efficiency requirements in service and also to necessities for personal development.

Training necessities consolidated, answer to faults perceived by public officials and population proved a predominion of extrinsic motivation directed to improve work conditions.

* Economy and Administration School. Public Management

** Director: Dr. Jorge Montero Castro

INTRODUCCIÓN

Estudiar las organizaciones en sí, implica una serie de factores asociativos relacionados entre ellos y que tienen una constante interacción. A estos factores asociativos o de tipo asociativos o factores sociales, se les denomina seres humanos. Se ha dicho que una organización no es más que un conjunto de elementos formado por seres humanos, que tienen en común la persecución de un objetivo específico, que se ubican en un espacio y tiempo determinado. Así, entonces al igual que en muchas relaciones o situaciones de la vida, es indispensable la presencia del hombre para que esta relación o situación pueda ocurrir.

En este sentido, el desarrollo del personal en las organizaciones constituye una compleja integración de procesos dirigidos a satisfacer sus necesidades y en consecuencia regulan la dirección, intensidad, activación o baja de conductas que al confluir en el contexto laboral son determinantes para el logro de los objetivos institucionales.

Desde principio de los 70 en el siglo XX, la estructura tradicional de las organizaciones comienza a ser sustituida por un nuevo modelo con interés creciente por los recursos humanos en las empresas; no se concibe actualmente la actividad gerencial sin un manejo del recurso humano y sus variables relacionadas con la formación, la capacitación, los planes de bienestar social y las políticas de incentivos, todos estos elementos incidentes en el funcionamiento de la organización en general.

Así, en el presente informe, se estudia la relación que existe entre las personas y las organizaciones desde el punto de vista que interesa: la Administración de los Recursos Humanos.

El análisis referido en tres momentos específicos a la capacitación, los planes de bienestar social y las políticas de estímulos e incentivos, entrañan en doble vía los postulados de la gerencia administrativa y las teorías psicológicas para formular el Plan Trienal de la Contraloría Municipal de Barrancabermeja. El proceso fue participativo, la población estuvo conformada por 24 personas adscritas a la Institución y la recolección de la información se efectuó mediante la aplicación de dos encuestas descriptivas para la detección de las necesidades de capacitación y la orientación y priorización de los intereses motivacionales.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El formular Planes Institucionales de Formación y Capacitación y Programas de Bienestar Social e Incentivos, exige que se visualice la intervención institucional de manera integral, es decir, considerando problemáticas y problemas que motivan su requerimiento.

La Ley 443 de 1998, reglamenta mediante el Decreto 1567 de 1998, la creación del Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado, con el objetivo común de generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y de acción, en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la administración, actuando para ello de manera coordinada y con unidad de criterios.

El Gobierno Nacional mediante el Decreto No. 682 de 2001, adopta el Plan Nacional de Formación y Capacitación, como política orientadora de los programas de formación y capacitación, con el propósito de mejorar el desempeño institucional a través del fortalecimiento de las capacidades: conocimientos, habilidades y actitudes de los servidores públicos, para desempeñar con mayor eficacia y eficiencia sus funciones y responsabilidades.

El Departamento Administrativo de la Función Pública, mediante Resolución No. 415 del 21 de julio de 2003, actualiza el Plan de Formación y Capacitación de Servidores Públicos, de acuerdo a lo establecido en el Decreto No. 1567 de 1998, por medio de documento del 16 de julio de 2003, el cual se debe adoptar por las entidades en la formulación de sus programas que en materia de formación y

capacitación deben acreditar los empleados para cumplir con eficiencia los objetivos y políticas del Gobierno Nacional.

Al tiempo, el Decreto N. 1567 de 1998 estableció que las entidades públicas están en la obligación de organizar para sus empleados, anualmente, programas de bienestar social que permitan su desarrollo integral, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia y la identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora.

El Contralor General de la Republica, en consecuencia, establece el Estatuto de Capacitación para los servidores públicos, mediante Resolución N. 5632 de diciembre 31 de 2004, que deroga la Resolución N. 5378 de 2002 y que considera la Capacitación como el conjunto de procesos de formación, dirigidos a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes de los servidores públicos, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de los servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

En este contexto, se halla la Contraloría Municipal de Barrancabermeja, creada mediante Acuerdo Municipal No. 14 de 1959, organismo de carácter técnico, dotado de autonomía administrativa y presupuestal, al cual le corresponde la vigilancia de la gestión fiscal del Municipio y de los particulares que manejen fondos o bienes del mismo, en los términos y condiciones previstos en la Constitución Política, las leyes y Acuerdos.

Su principal tarea es ejercer el control fiscal, entendido éste como una función pública que ejercen las contralorías para vigilar la gestión fiscal de la administración y de los particulares que manejen fondos y bienes del Estado en todos sus órdenes y niveles, de manera posterior y selectiva, conllevando no

solamente un control numérico legal, sino también económico, contable, financiero, físico, jurídico y de gestión y resultados, para lo cual cuenta con una planta global de 18 funcionarios (resultante del proceso de reestructuración que prescindió de 28 cargos).

Actualmente la entidad no cuenta con un proceso de planeación de la capacitación, el bienestar social y las políticas y/o programas de incentivos, que se oriente por criterios técnicos adecuados y que garantice la atención integral a necesidades de la institución y a los propósitos del Estado, encontrándose por ende, desarticuladas las líneas de política, las estrategias, las áreas temáticas definidas en el Plan Nacional de Formación y Capacitación y la participación de los funcionarios en el diagnóstico y formulación del Plan.

En este contexto, el equipo de investigación, visualiza como un todo, la elaboración e implementación del **Plan Trienal de Capacitación, Bienestar Social e Incentivos**, para los funcionarios de la Contraloría Municipal de Barrancabermeja, 2005 -2007, objeto de la intervención del presente estudio, a fin de alcanzar un balance y pertinencia de la formación del recurso humano dentro de las distintas categorías ocupacionales y niveles en las escalas de conocimientos, habilidades y destrezas que el trabajador debe saber y saber hacer para desempeñar los comportamientos laborales esperados por la organización y en consecuencia, otorgar estímulos que cualifiquen su rendimiento, productividad y desarrollo humano integral.

2. JUSTIFICACIÓN

Considerando que la Visión Institucional de la Contraloría Municipal de Barrancabermeja, se orienta al logro del liderazgo en la región y en el país, comprometida con el mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo, vivenciando los principios y valores organizacionales, dotada de una infraestructura moderna, **con talento humano competitivo**, con sistemas de gestión de calidad certificados y con un eficaz servicio a la comunidad, sensibilizando la población con la participación activa en el desarrollo del control fiscal, urge reglamentar al interior de la entidad, los programas de capacitación, estímulos y bienestar social, fundamentados en la participación del elemento humano y concebidos como un proceso estructurado flexible y abierto al cambio.

A partir del proceso de identificación y análisis del diagnóstico, como la formulación, ejecución y evaluación de las necesidades de capacitación de los funcionarios de la Contraloría Municipal de Barrancabermeja, el funcionario, se convertirá en el eje central de los procesos de capacitación integral permanente y establecidos en los planes, programas y subprogramas posibilitando la “necesidad de evolucionar y hacerse más eficiente frente a la resistencia al cambio” con lineamientos de formación fundamentados en la ética, valores y actitudes que impliquen construir competencias laborales, mejoramiento continuo, crecimiento personal e institucional y valor agregado.

Los procesos de capacitación derivados de los planes, programas y subprogramas por tanto, guardarán el principio de la igualdad, tanto para acceder a la participación en igualdad de oportunidades entre los funcionarios, como para retribuir los conocimientos en procura del mejoramiento de gestión institucional

guardando los criterios de población beneficiaria definidos en las normas que sobre la materia imparta el Gobierno Nacional.

La Planeación Institucional de la Contraloría Municipal de Barrancabermeja, estará fundamentada en conceptos básicos de planeación estratégica: proceso altamente participativo, donde los funcionarios de la entidad, se han comprometido con la Misión, Visión, Política de Calidad, los Objetivos de Calidad, los Valores y Principios Institucionales, comprometiéndose a orientar su gestión fiscalizadora en la obtención de beneficios y resultados para la comunidad, mediante el mejoramiento continuo de los procesos, contando para ello con funcionarios idóneos y con la participación ciudadana; ejerciendo el control fiscal integral en forma eficiente y eficaz, buscando dar cobertura a todos los sujetos de control.

En este contexto se entenderá la propuesta de **formación** para la Contraloría Municipal de Barrancabermeja, como el proceso encaminado a facilitar el desarrollo integral del ser humano, potenciando actitudes, habilidades y conductas, en sus dimensiones: ética, creativa, comunicativa, crítica, sensorial, emocional e intelectual, **la capacitación** como el conjunto de procesos orientados a reforzar y complementar la capacidad cognitiva y técnica de los servidores públicos; procesos complementarios y necesarios para que la gestión pública se ajuste a las necesidades de mejoramiento institucional y a las demandas de la sociedad, al tiempo que los programas de **bienestar social** permitirán el desarrollo integral, el mejoramiento del nivel de vida del funcionario y el de su familia y la identificación del empleado con el servicio de la entidad en la cual labora, finalmente el programa de **incentivos**, buscará reconocer el desempeño laboral de los mejores funcionarios de carrera y de los equipos de trabajo que alcancen niveles de excelencia.

3. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Formular el Plan Trianual de Formación y Capacitación, Bienestar Social e Incentivos, para los funcionarios adscritos a la Contraloría Municipal de Barrancabermeja, mediante un trabajo participativo con el fin de avanzar en el mejoramiento continuo de la entidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer los proyectos de capacitación realizados por la Contraloría.
- Identificar las necesidades de formación y capacitación, tanto de la entidad como de los funcionarios para cumplir con la misión, el desempeño de las funciones y el desarrollo de los proyectos en los que se participa.
- Diseñar la estructura organizacional del Comité de Formación y Capacitación, Bienestar Social e Incentivos.
- Formular el Plan de Formación y Capacitación acorde a los problemas, necesidades e intereses detectados.
- Crear el Plan de Bienestar Social para el área de calidad de vida laboral.
- Formular el Plan de Incentivos para reconocer o premiar los resultados del desempeño en niveles de excelencia.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 ANTECEDENTES

4.1.1 Reseña Histórica. No puede hablarse en forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al parecer éste como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más de una simple improvisación.

Asimismo, los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de Relaciones Industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos esta función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto, hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió al igual que en otras partes, que esta función no consistía solamente en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social sino que día a día se hacían mas complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos.

Uno de los más importantes y amplios desafíos que enfrentan actualmente las organizaciones es adaptarse a gente que es diferente. El término de diversidad de la fuerza de trabajo se utiliza para describir este desafío.

La diversidad de la fuerza de trabajo tiene importantes implicancias para las prácticas de la gerencia. Los gerentes necesitan cambiar su filosofía de tratar a todos de la misma manera, para reconocer diferencias y responder a ellas en las formas que permitan asegurar la retención del empleado su formación y capacitación permanente y una mayor productividad derivada de planes integrales de bienestar social e incentivos que operen como factores de motivación y de desarrollo humano a gran escala.

4.1.2 Ubicación Contextual. La Contraloría Municipal como contexto organizacional que soporta el presente estudio, se ubica en el municipio de Barrancabermeja, departamento de Santander y es un organismo de carácter técnico, dotado de autonomía administrativa y presupuestal, al cual le corresponde la vigilancia de la gestión fiscal y de los particulares que manejen fondos o bienes del mismo, en los términos y condiciones previstos en la Constitución Política, las leyes y Acuerdos.

La tarea mas importante de la Contraloría Municipal de Barrancabermeja, es ejercer el control fiscal, entendido éste como una función pública que ejercen las contralorías para vigilar la gestión fiscal de la administración y de los particulares que manejen fondos y bienes del Estado en todos sus órdenes y niveles, de

manera posterior y selectiva, conllevando no solamente un control numérico legal, sino también económico, contable, financiero, físico, jurídico y de gestión y resultados.

La Contraloría Municipal de Barrancabermeja propende por vigilar fiscalmente y proteger con oportunidad, eficiencia, eficacia y economía los recursos públicos del Municipio de Barrancabermeja, a fin de garantizar su buen uso, promover el mejoramiento de la gestión pública, la conducta del autocontrol y resarcir el daño al patrimonio público, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los Barranqueños, adoptando las medidas legales que correspondan y divulgando sus resultados; de la misma manera obrar en cumplimiento de la Constitución, las leyes y los acuerdos, contando para ello con el apoyo participativo de la ciudadanía y mantener un irrevocable compromiso de excelencia.

En aplicación de lo dispuesto por la Ley 617 de 2.000, también llamada “De Ajuste Fiscal “, la Contraloría Municipal de Barrancabermeja, así como todas las entidades públicas del orden departamental y municipal, debieron adelantar diversos programas y actuaciones administrativas a fin de minimizar los gastos de funcionamiento a ellas asignados y de esta manera, también fortalecer las acciones tendientes al mejoramiento institucional.

En consideración de lo anterior, durante la vigencia 2.003, la Contraloría Municipal, inició un proceso de reestructuración administrativa al interior del Ente de Control, respaldado tal como lo ordena el artículo 42 de la Ley 443 de 1.998 con el correspondiente estudio técnico.

Luego de surtir los trámites de rigor, así como la revisión por parte del Departamento Administrativo de la Función Pública a través de la Oficina de Desarrollo Organizacional, el estudio técnico, junto con los Proyectos de Acuerdo

correspondientes fueron presentados ante el Concejo Municipal, corporación que después de diversas sesiones deliberatorias al respecto, ordenó su archivo.

Por mandato de la Ley 617 de 2.000, los recursos correspondientes al presupuesto de la Contraloría Municipal de Barrancabermeja, fueron disminuidos, toda vez que la norma señala como participación del Ente de Control, el 2.5% del total de Ingresos Corrientes de Libre destinación del Municipio de Barrancabermeja, decreciendo por tanto en un 0.3% los ingresos para esta entidad territorial.

Es importante tener en cuenta que el estar enfrentados a un entorno cambiante y flexible, especialmente en el sector público, exige a los gerentes y administradores efectuar análisis de las decisiones a tomar con el fin de verificar su procedencia y cumplimiento. Es imperativo por tanto, un manejo responsable y ecuánime del presente asunto, con el particular interés de que los nuevos planteamientos correspondan en forma fidedigna a las actuales condiciones externas e internas que sin lugar a dudas, influyan sustancialmente en la implementación del ajuste fiscal en la Contraloría Municipal de Barrancabermeja y a partir de este se optimicen los recursos para el implemento de procesos y planes que cualifiquen el desempeño del personal adscrito a la Institución.

4.2 ASPECTOS LEGALES

- Constitución Política, artículo 53.
- Ley 734 de 2002, Código Único Disciplinario, artículo 33, Numeral 3.
- Ley 200 de 1995, Código Único Disciplinario, artículo 39.
- Ley 115 de 1994 por la cual se expide la Ley General de Educación.

- Ley 443 de 1998, por la cual se expiden normas sobre carrera administrativa y se dictan otras disposiciones.
- Decreto por el cual se liquida el Presupuesto General de la Nación para cada año, en el cual se hace referencia a los recursos destinados a la capacitación.
- Decreto Ley 1567 de 1998, por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.
- Decreto 682 de 2001, por el cual se adopta el plan nacional de formación y capacitación.
- Resolución orgánica N. 05378 del 15 de agosto de 2002 “por medio de la cual se establece el estatuto de capacitación para los servidores Públicos de la contraloría general de la república”
- Ley 909 de 2004, por la cual se regula la carrera administrativa en Colombia.
- Resolución orgánica número 5595 de 2004 (junio 28) “por la cual se adopta y desarrolla el programa de estímulos, incentivos y reconocimiento para los servidores públicos de la contraloría general de la república”

4.3 MARCO TEÓRICO

4.3.1 Formación. Es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. En general son programas a mediano y largo plazo.

4.3.2 Capacitación. La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación se hace que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último que implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria. El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo.

Sin embargo una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

4.3.3 Desarrollo. El Desarrollo por otro lado, se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar.

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas.

La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras. El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara para ello o más largo plazo y a partir de obligaciones que puede estar ejecutando en la actualidad.

4.3.4 Contenido de los Programas de Capacitación.

- **Capacitación de Recursos Humanos.** Toda empresa que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación, dará a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de esa organización.

La capacitación cuenta con objetivos muy claros, entre los cuales se pueden citar:

- Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza laboral.
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Obtener una mejor imagen.
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejorar la relación jefe-subalterno.
- Preparar guías para el trabajo.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.

- Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- Contribuir a la formación de líderes dirigentes.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Promover la comunicación en toda la organización.
- Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.

Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser permanente, de forma que se puedan alcanzar las metas trazadas.

- **Beneficios de la capacitación.** El beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la organización; pues se constituye en la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro.

Entre lo beneficios se pueden mencionar:

- Permite al trabajador prepararse para la toma de decisiones y para la solución de problemas.
 - Promueve el desarrollo y la confianza del individuo.
 - Ofrece herramientas necesarias en el manejo de conflictos que se den dentro de la organización.
 - Logra metas individuales.
 - Eleva el nivel de satisfacción en el puesto.
 - Mejora la comunicación entre los trabajadores.
 - Ayuda a la integración de grupos.
 - Transforma el ambiente de trabajo en la empresa, haciendo más agradable la estadía en ella.
- **Pasos hacia la Capacitación y el Desarrollo.** Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales.

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, se ofrece capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

Con el fin de tener programas de capacitación eficaces, se recomienda un enfoque sistemático a partir de 4 pasos:

- **Detectar las Necesidades de Capacitación.** Es el primer paso en el proceso de capacitación, detectar las necesidades de capacitación contribuye a que la organización no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios.

Para detectar las necesidades de capacitación deben realizarse tres tipos de análisis; estos son:

- **Análisis Organizacional:** que es aquél que examina la institución para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se deben tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
- **Análisis de Tareas:** se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.
- **Análisis de la Persona:** dirigida a los empleados individuales. En el análisis de la persona se deben hacer dos preguntas ¿a quién se necesita capacitar? Y ¿qué clase de capacitación se necesita? En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas de la organización.

- **Identificación de recursos.** Los Recursos que requiere la capacitación del personal son de suma importancia ya que sin los mismos no puede impulsarse planes ni programas cónsonos con las necesidades detectadas.

Los recursos pueden ser de diferentes tipos:

- **Financieros:** mediante la designación presupuestaria que establece la organización como parte de sus costos de funcionamiento. Aquí se incluyen también lo correspondiente a un porcentaje de las remuneraciones imponibles de sus trabajadores, que se establecen dentro de las partidas de compensaciones e incentivos no financieros de la empresa.
 - **Humanos:** la función de capacitación es una función de línea y de staff.
 - **Institucionales:** todos los organismos externos a la empresa, públicos o privados, que realizan una labor de apoyo a la tarea del departamento.
 - **Materiales:** infraestructura, condiciones para trabajar, materiales.
- **Integración de un Plan de Capacitación.** La Planeación de los Recursos Humanos y el Desarrollo del Personal centran su atención en el planeamiento formal de dichos recursos.

Al planear formalmente, se debe hacer énfasis en:

- Establecer y reconocer requerimientos futuros.
- Asegurar el suministro de participantes calificados.
- El desarrollo de los recursos humanos disponibles.
- La utilización efectiva de los recursos humanos actuales y futuros.
- La planeación formal asegura o permite a la empresa contar con el número correcto de empleados y con el tipo correcto de personas, en los lugares adecuados, en el tiempo preciso, haciendo aquello para lo cual son más útiles.

4.3.5 Estímulos y Motivación Implícitos en los Programas de Bienestar Social e Incentivos. Los métodos utilizados para motivar en las empresas son variados, pero tienen en común que buscan que el empleado se comprometa más con su trabajo, que experimente el hecho de que su productividad beneficiará a la empresa, beneficiándolo a él, en términos de reconocimiento o de utilidades económicas.

- **Programas de satisfacción al empleado.** En estos programas se busca que el empleado vuelque sus conocimientos en la empresa, y que incremente su nivel de compromiso con la superación de la organización, es decir que se sienta involucrado con su trabajo. De esa manera sentirá más propia la empresa, estará más motivado y satisfecho, al sentirse escuchado y ser más productivo.
- **Gerencia participativa.** Es un sistema por el cual los subordinados participan en la toma de decisiones junto a los mandos medios en forma ligada. A medida que las organizaciones crecen, y van contratando más empleados, necesitan tomar más decisiones y estar más al tanto de lo que ocurre en el día a día.

Además, permite que gracias a la contribución de todos se tomen mejores decisiones. Como todas las personas en una organización se ven afectadas por su condición de sistema de partes interdependientes, el rumbo a tomar también debería ser también decidido en forma conjunta.

El método de la gerencia participativa incentiva el trabajo grupal y como agregado, el empleado se ve más satisfecho porque su trabajo se vuelve más interesante y gratificante.

Para que este método funcione se deben dar algunas condicionantes: las decisiones que los empleados tomen deben estar relacionadas con sus propios

objetivos, la organización debe invertir tiempo suficiente, los empleados deben tener ciertas cualidades - habilidad para la comunicación, conocimiento profundo y experiencia, inteligencia - , la gerencia toda y aún la organización debe apoyar y creer en las decisiones tomadas de esta manera.

La gerencia participativa responde a las necesidades de poder, de realización, y de crecimiento, y proporciona factores motivantes.

- **Participación representativa.** La participación representativa es un método por el cual los empleados bajo la forma de grupos de empleados electos por todos participan en la toma de decisiones. Este método busca que los intereses de los subordinados, la gerencia y los accionistas lleguen a un acuerdo lo más beneficioso posible para todos o casi todos, y que el poder se redistribuya.
- **Círculos de calidad.** Consiste en la formación de grupos de personas (aproximadamente de diez integrantes) que trabajan en forma conjunta para analizar problemas, buscar alternativas y recomendar soluciones, relacionados a la calidad.

Para que funcionen la organización deberá encargarse de que el individuo se capacite para trabajar en grupo y adquiera ciertas habilidades: medición y análisis de problemas, comunicación, conocimiento de estrategias de calidad.

Los resultados que ha reportado este método han sido relativamente buenos del punto de vista de la empresa y en cuanto a la mejora de la productividad, pero no tanto en la satisfacción del individuo.

- **Administración por objetivos (APO).** Es un programa que abarca metas específicas que se establecen en forma conjunta, por un período específico de

tiempo, con retroalimentación del desempeño en el camino hacia la meta. Es importante destacar el carácter de específicas, porque deben ser perfectamente medibles.

La idea de este programa es que la gente se motive con metas claras, con cierto grado de dificultad, pero alcanzables y cuantificables, y que la presión por el control se reduzca: o se logra la meta o no.

Los objetivos se establecen desde los más globales a los más particulares, o viceversa, pasando por cada empleado, su departamento, la división y su conjunto. Para que funcione se debe establecer en primer lugar, el compromiso de todos para seguir este camino y en segundo lugar la gerencia debe comprometerse a compensar y/o estimular las ideas que surjan en el equipo de trabajo para el logro de los objetivos.

El método de la administración por objetivos es compatible con la teoría del establecimiento de metas, que al brindar factores de higiene y motivantes, satisface las necesidades de autorrealización, logro y crecimiento.

- **Programas de reconocimiento al empleado.** Las personas se sienten en gran medida motivadas por el reconocimiento, a veces muchísimo más que por el factor económico.

Dadas las condiciones del mercado el día de hoy, donde la competencia en términos de precio y calidad es cada vez más exigente, premiar el desempeño superior de un empleado no implica necesariamente dinero, pues se pueden implementar estrategias suplementarias que no impliquen inversión económica y que motiven conductas positivas, propositivas y de logro en el futuro.

Son programas en los que la empresa premia al trabajo individual y al grupal, aquellas actitudes extraordinarias o que representen un ejemplo a seguir, como lograr que en un mes no se presente ningún cliente insatisfecho, o haber optimizado los recursos bajando los costos, o premios por asistencia, o la finalización de un proyecto u objetivo antes del tiempo establecido, o por cero error en la producción por determinado período.

El reconocimiento puede consistir en una felicitación personal o grupal, que puede ser pública (dependiendo de la necesidad de aprobación de la o las personas) o en forma de dinero, tiempo libre, un correo electrónico, una nota en la cartelera de avisos. El carácter de estos reconocimientos antes que económico es de tipo simbólico.

La teoría del reforzamiento de Skinner y del establecimiento de metas se ven reflejadas en este método, y también gratifica las necesidades de logro, autorrealización, estima, necesidades sociales, y de crecimiento

- **Planes de pago por habilidades.** Las empresas que adoptan este programa no solamente contratan personal por sus títulos y aptitudes y los colocan en puestos acordes, sino que también pagan los salarios de su personal de acuerdo a las habilidades que desarrollen y el número de tareas que puedan hacer.

Las ventajas que este sistema aporta a la empresa son básicamente:

- a. Logran que sus empleados sean expertos en diferentes áreas pudiendo tener menos gente realizando más tareas
- b. Aumenta la flexibilidad
- c. Facilita la comunicación entre empleados por mejor comprensión del trabajo de los demás

- d. Disminuye la actitud defensiva de la "jurisdicción" del cargo, por lo tanto el trabajador coopera más.
- e. Posibilita el crecimiento a partir de las aspiraciones personales.
- f. Optimiza el desempeño de las personas con relación a la formación.

Desde el punto de vista del empleado:

- a. Psicológicamente, el empleado puede percibir al pago por habilidades un criterio "más justo" de salario
- b. Brinda motivos para seguir capacitándose (mayor salario).
- c. En caso de egreso de la empresa, la preparación y la flexibilidad son mayores, pudiendo abarcar mayor cantidad y calidad de nuevas propuestas.

- **Prestaciones flexibles.** Es una manera de contemplar las necesidades de cada empleado: el empleado decide de acuerdo a sus necesidades dentro de un menú de opciones de prestaciones tales como: seguridad social, planes de ahorro e inversión, seguros de vida, vacaciones adicionales, programa de ahorro para estudios universitarios.

El propio empleado arma su paquete acorde a sus necesidades. Cada prestación tiene un valor que se va descontando del sueldo. Los programas fijos no se adaptan a la generalidad, porque hoy en día ya no hay tales generalidades, y éstos parten de la presunción de determinada familia tipo con determinados tipos de necesidades.

Como el empleado puede sentirse cómodo eligiendo, escuchado, puede sentirse motivado a trabajar en esa organización.

Las prestaciones flexibles concuerdan con la teoría de Herzberg de la motivación-

higiene: brinda factores de higiene. Satisface las necesidades de seguridad y existencia. Tal vez no sea un sistema motivante de por sí; si satisface las necesidades más básicas del empleado y agrega valor a la organización a los ojos del empleado.

- **Área de protección y servicios sociales.** RECREACIÓN: Comprende todas las actividades de carácter recreativo y lúdico tendientes a propiciar la integración y la sana utilización del tiempo libre de los funcionarios y sus familias a través del fortalecimiento de valores. CULTURAL: Comprende todas las actividades que se dirigen a desarrollar las habilidades artísticas de los funcionarios con miras a conformar y fortalecer grupos culturales, con el fin de participar en los intercambios culturales con otras entidades, así como todos aquellos programas que permitan el acceso a actividades culturales de los funcionarios y sus familias. DEPORTIVA: Comprende todas las actividades de carácter deportivo en las diferentes disciplinas que se organicen al interior de la organización o la participación, cuyo objetivo sea fomentar la integración con otras entidades o al interior de la entidad.
- **Área de calidad de vida.** SALUD OCUPACIONAL: Comprende todas las actividades cuyo objetivo es propender por el bienestar físico y/o psicológico de los funcionarios con el fin de prevenir accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales, así como generar un ambiente de trabajo favorable, teniendo en cuenta las normas vigentes sobre la materia. CALIDAD DE VIDA: Busca brindar estrategias a los funcionarios que les permitan afrontar las situaciones de cambio a nivel personal, laboral y familiar de una manera más adecuada.

4.3.6 Teorías Motivacionales y Desempeño Laboral. La motivación se refiere a un comportamiento orientado hacia un objetivo, que se caracteriza por un proceso que consiste en seleccionar y dirigir determinadas acciones para alcanzar el objetivo deseado.

En esta definición se destacan algunos elementos que caracterizan el fenómeno de la motivación:

1. Una necesidad interior percibida como una tensión.
2. Una fuerza interior que se activa con esa tensión y que dirige el comportamiento hacia un objetivo particular
3. El objetivo o fin, el elemento que se percibe como capaz de dar satisfacción, eliminando la tensión.

La motivación por tanto, impulsa al individuo a realizar acciones y corresponde en su origen a una necesidad. Motivo es todo lo que inicia, sustenta y dirige una actividad, teniendo como finalidad el restablecimiento y la manutención del equilibrio entre la necesidad y su satisfacción.

A. **Enfoque hedonista de Taylor.** Taylor concibe al hombre como un homo-economicus. Su comportamiento en la organización, está determinado por causas económicas y su rendimiento se ajusta estrictamente a su remuneración. Para Taylor entonces, la motivación básica es el salario.

Según esta teoría, aplicando una política salarial adecuada, la organización aumentará la productividad y rendimiento al máximo.

B. **Enfoque de las relaciones humanas de Elthon Mayo.** La corriente de Mayo comienza por negar la teoría de Taylor basada en el principio del placer.

Mayo demostró la importancia de la organización informal, el predominio de los grupos y sus normas internas, así como su influencia en la conducta de sus miembros. Para Mayo, el individuo en las empresas no debe ser tratado como un

homo-economicus, sino como un ser social, que necesita más que satisfacer sus necesidades fisiológicas, satisfacer sus necesidades sociales.

- **Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.** Es la teoría más difundida, y consiste en un ordenamiento de necesidades de forma jerárquica, de manera que el individuo asciende en ellas en orden estricto (dominación definida.)

5: Necesidades de Autorrealización

4: Necesidades de Autoestima

3: Necesidades Afectivas o sociales

2: Necesidades de Seguridad

1: Necesidades Fisiológicas

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow ha sido tan aceptada como criticada. Entre sus aportes se encuentra que ha dado una dirección para las investigaciones posteriores, es clara en términos didácticos y ha ayudado a comprender al individuo y sus procesos de satisfacción de necesidades.

C. Teoría de los dos factores de Herzberg. Este autor realizó investigaciones en una muestra de 200 empleados de los más variados estratos sociales en los períodos en los cuales se habían sentido más felices y menos felices. Demostró que los factores que llevaban a los momentos felices eran los relacionados con el contenido intrínseco del trabajo (logros, ascensos), mientras que los que provocaban infelicidad eran los relacionados con el entorno del trabajo (salarios, condiciones ambientales, supervisores)

Si hasta este momento se creía que los factores que provocaban satisfacción y los que no lo hacían se encontraban en extremos opuestos, Herzberg lo refutó con probando la existencia de factores HIGIÉNICOS y factores MOTIVANTES.

- **Factores Higiénicos (o factores de mantenimiento):** son aquellos factores cuya ausencia produce insatisfacción, pero su presencia no es motivadora, simplemente provoca un estado de no-insatisfacción. Los factores de mantenimiento se relacionan primordialmente con el ámbito laboral, porque se ocupan del ambiente exterior del mismo. Corresponde al salario, seguridad, política de la organización, relaciones con la empresa, los compañeros, supervisores y subordinados. La satisfacción de los factores higiénicos no es duradera, pasado un período vuelve a aparecer la insatisfacción, el empleado se "inmuniza": la satisfacción que provoca un aumento va con el tiempo disminuyendo en la medida que el consumo aumenta, terminando en insatisfacción.

- **Factores motivantes:** Su presencia provoca a la vez satisfacción y motivación, pero su ausencia no provoca insatisfacción, sino desmotivación. Así, los empresarios anteriores a esta teoría, creían que mejorando las condiciones higiénicas de trabajo generarían motivación. No lograban los resultados deseados porque ignoraban la existencia de los elementos motivantes. Posteriormente, se logró cambiar de óptica orientando los esfuerzos hacia la optimización de los recursos humanos utilizando estrategias motivacionales adecuadas.

Los factores motivantes corresponden al ascenso, reconocimiento, la posición, los logros, responsabilidades, posibilidad de crecimiento, el trabajo en sí.

Según Herzberg, el trabajo debe ser "enriquecido" para lograr la satisfacción del trabajador, es decir, proporcionar oportunidades para el desarrollo psicológico de los trabajadores. El fundamento de esta teoría consiste en lograr que la organización optimice al máximo sus recursos, empleando al personal en aquello en que logre el mayor rendimiento posible y donde explote todos sus

conocimientos. Esta tarea no es para una sola ocasión, sino que debe ser una política en constante desarrollo, en la que se introduzcan cambios que eleven el nivel de desafío - siempre que esté al alcance de los ejecutantes.

- **Teoría de las necesidades de McClelland.** McClelland desarrolló una teoría acerca de la motivación humana identificando tres necesidades básicas:

1. Afiliación La persona buscará sentirse querida, integrarse en grupos y sentirse parte de ellos.
2. Poder Desde este enfoque, la persona intentará tener la potestad de influir en el entorno, dominar el ambiente y controlar a los demás.
3. Logro La persona deseará profundamente alcanzar metas personales y lograr desafíos, y temerá en igual medida el fracaso.

Para su estudio descarta las necesidades básicas. A diferencia de Maslow, el hombre va fluctuando entre estas necesidades, en lugar de ir escalando cada peldaño según logra satisfacer sus necesidades.

D. Teoría "X" "Y" de McGregor. Como punto de partida, McGregor adopta de forma comparativa la teoría jerárquica de Maslow, pero utilizando cuatro categorías fundamentales:

1. Necesidades fisiológicas y de seguridad
2. Necesidades sociales
3. Necesidades del "Yo"
4. Necesidades de autorrealización

Para este autor, la teoría "X" solo satisface las necesidades fisiológicas y de seguridad de los individuos, y en menor medida, las necesidades sociales.

Por otro lado, dice que para satisfacer las necesidades restantes se necesita otra teoría llamada teoría "Y" que integra los elementos motivacionales que inciden en el comportamiento humano.

El mensaje de McGregor es claro: "La administración debe asumir la responsabilidad de desarrollar las condiciones de empleo de su gente, con el fin de que ésta pueda explotar sus propias necesidades de autorrealización. Se trata de una esperanza ambiciosa y optimista"

El propio autor reconoce las limitaciones que la teoría "Y" plantea cuando se intenta transformarla en realidad. Reconocía que se necesitaría cierto tiempo para que las mentalidades de los mandos medios, operativos y directivos se adaptaran, antes de la Teoría "Y" sea aceptada como política motivacional.

E. Teoría del refuerzo de Skinner. Skinner fue un psicólogo conductista que aumentó la actividad investigadora en: el papel de las interacciones que preceden el comportamiento (atención - percepción), cambios en los comportamientos: adquisición de habilidades, interacciones que siguen al comportamiento, como los efectos de los incentivos y de los castigos.

Desarrolló la teoría del "refuerzo positivo" o "modificación de la conducta, basada en el sistema: estímulo - respuesta - reforzamiento.

Sostiene que los individuos pueden ser motivados mediante factores de refuerzo positivo, como lo son:

- Remuneraciones diferenciales
- Mejoras en las comunicaciones
- Participación en la toma de decisiones
- Mejoras en el clima laboral
- Apreciación de la labor.

Si luego de una respuesta a un estímulo se recibe un reforzamiento positivo, la respuesta en el futuro será positiva, y viceversa. Estos factores de refuerzo positivo deben estimular las conductas positivas y desestimular las indeseables.

Subraya la eliminación de obstáculos en el desempeño, planificación y organización cuidadosos y un control mediante retroalimentación.

F. Teoría de la Valencia-Expectativa de Vroom Según este autor, la motivación es un producto entre dos variables:

VALENCIA X EXPECTATIVA = FUERZA

VALENCIA: es la anticipación de los resultados de una acción.

EXPECTATIVA: es la probabilidad de que ocurra el resultado deseado.

FUERZA: representa la intensidad de la motivación de la persona

G. Teoría ERG. La teoría ERG de Clayton Aldefer, al igual que McClelland, se basó en la Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow para explicar las necesidades humanas desde un punto de vista más empírico.

Pero difiere de esta teoría en dos aspectos

a. Aldefer separó las necesidades hacia abajo en solo tres categorías: necesidades de existencia (existence), necesidades de relación (relatedness), y necesidades de crecimiento (growth). Las necesidades de existencia se podría definir como las de orden inferior de Maslow más algunos beneficios adicionales en el trabajo.

Las necesidades de relación incluyen orientación al contacto interpersonal. Las necesidades de crecimiento desarrollan la creatividad personal o influencia productiva. Pero la persona puede experimentar más de una necesidad al mismo tiempo.

b. Aldefer sostiene que si no se logra la satisfacción de una necesidad, se retornará a las necesidades más básicas, aunque ya esté satisfecha. En contraste, Maslow opina que una vez satisfecha un tipo de necesidad, ésta pierde la capacidad de motivar, y que el estado de una persona en determinado escalón de la pirámide es absoluto.

En cambio la teoría ERG admite que el individuo ascienda y descienda en la jerarquía dependiendo de la situación en que se encuentre, y que incluso padezca más de una necesidad simultáneamente.

- **Teoría del establecimiento de metas.** Básicamente, la teoría del establecimiento de metas asevera que cuanto más específica y difícil de lograr es una meta planteada, mayor es el esfuerzo que el individuo deposita.

La motivación que el individuo experimentará depende en gran medida de quién establece la meta. Esto es un factor cuya influencia varía de un individuo a otro; si la persona es más bien independiente, probablemente se sienta más motivado a realizar una tarea auto asignada que si es impuesta por un factor externo.

El establecimiento de metas, además, funciona mejor si la persona mientras desempeña la tarea recibe retroalimentación que le indique si va por buen camino.

Se ha comprobado que la retroalimentación interna (la que el propio individuo advierte) es más motivante que la externa. El nivel de compromiso de la persona, si la persona está convencida en alcanzar la meta y que no cesará hasta lograrla

es fundamental para la teoría del establecimiento de metas, se basa en esta presunción.

Hay ciertos tipos de persona que al recibir una retroalimentación negativa o que la tarea es más difícil de lo que pensaban, redoblan esfuerzos.

Esto depende de la auto eficacia: la confianza que un individuo tiene en sí mismo en que logrará desempeñar la tarea. Así, personas con baja auto eficacia bajarán sus esfuerzos si reciben un feedback negativo o si notan que les cuesta lograr vencer el desafío.

La cultura del país es un factor que ejerce una gran influencia en las personas. Si en general los valores de una cultura son ambiciosos, el establecimiento de metas funcionará.

4.3.7. Las Necesidades De Capacitación. La gestión de la capacitación ha sido definida, en cuatro etapas de un proceso continuó: (1) Detección de Necesidades de Capacitación; (2) Diseño del Plan Anual de Capacitación; (3) Ejecución de la Capacitación y (4) Evaluación de los Resultados.

Se entiende como Detección de Necesidades de Capacitación al proceso de análisis de las brechas de competencias, reflejadas por carencias de conocimientos, habilidades o actitudes que se observan en los funcionarios y que afectan el cabal cumplimiento de las funciones que están bajo su ámbito de responsabilidades laborales.

La primera conclusión de este concepto es que se trata de la primera etapa del proceso y, por lo mismo, la calidad de sus resultados impactan directamente en todas las otras fases de la gestión de la capacitación, en cualquier tipo de organización.

Una detección realizada de manera inorgánica o no sistematizada, así como la ausencia de un proceso de análisis y reflexión, llevará a la ejecución de acciones de capacitación que no se basan en un trabajo objetivo y comparado respecto de otros intereses y necesidades organizacionales, y muchas veces, probablemente implicarán una subutilización de recursos y la pérdida de oportunidades para alcanzar niveles de desempeño laboral en sintonía con estándares de calidad y lineamientos estratégicos de mediano y largo plazo.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) como proceso continuo se orienta a los siguientes objetivos generales:

- Identificar las principales tareas que realizan los funcionarios, detectando las principales debilidades que impidan o afecten a la calidad de su cumplimiento.
- Involucrar a las jefaturas, para afinar la visión acerca de las brechas de competencias asociadas a los productos o resultados actuales de sus equipos de trabajo y, además, lograr una perspectiva de futuro respecto de las nuevas materias o métodos de trabajo que se precisarán en la respectiva unidad laboral.
- Transparentar la gestión de capacitación, de manera que todos los funcionarios se vean reflejados en los análisis que se realicen. De esta forma, junto con mejorar su motivación por perfeccionar sus competencias laborales y compromiso con las metas de la organización, asumirán con mayores elementos de juicio que las capacitaciones recibidas obedecen a criterios objetivos e iguales para todos los funcionarios.
- Justificar las inversiones realizadas en capacitación, en cuanto se fortalece la posibilidad de apreciar los impactos logrados con tales acciones, en la medida que las evaluaciones se realizan a partir de diagnósticos previos.

- **Los Planes De Capacitación Y Bienestar Social Como Estrategia De Mejoramiento Del Entorno Laboral.** La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Con excesiva frecuencia, los funcionarios de una empresa se han empeñado en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de varias personas, pero poco se ha procurado por conocer las ideas que esas personas pueden adoptar.

Debido a que en el pasado las ideas de los empleados con frecuencia no se utilizaban, el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales. En casos extremos, se llega incluso a situaciones de antagonismo, en los cuales se reemplaza la cooperación con reglas formales. Hay en organizaciones de este tipo muy pocos casos de trabajo de equipo, que prácticamente nunca incluyen a empleados de niveles diferentes.

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización. Aunque los seres humanos suelen procurar objetivos variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las investigaciones hechas sobre el particular durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos.

En primer lugar, para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. A corto plazo, la administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los

niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas. El personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo.

La segunda conclusión a que han llegado las investigaciones recientes es que la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye con el éxito de la organización de una manera significativa. El simple hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.

Actuando en consecuencia con estos hallazgos, tanto los funcionarios de la organización como los profesionales de la administración de los recursos humanos se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral.

Un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción laboral conduce a un mejor desempeño o si, por el contrario, es el mejor desempeño lo que conduce a mejores niveles de satisfacción. La razón que hace difícil determinar cuál de estos dos factores se origina primero, radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza similar, la posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas.

Si un mejor desempeño conduce a compensaciones y estímulos más altos, y si en la opinión de los empleados la compensación y los estímulos son justos y racionales, aumentará el nivel de satisfacción. Por otra parte una política inadecuada de estímulos puede conducir a la insatisfacción. En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor.

Algunas cosas que suelen hacer las empresas para mejorar el entorno laboral son **Desarrollo de vida más saludable**. Junto con entornos de trabajo más seguros y saludables, muchos patrones establecen programas que alientan a los empleados a mejorar sus hábitos de salud. Algunas de las grandes organizaciones han abierto clínicas de cuidado preventivo en materia de la salud para sus empleados y dependientes a fin de proporcionarles mejor servicio en este ámbito y reducir costos. Los programas de bienestar enfatizan el ejercicio, nutrición, control de peso y evitan el uso de sustancias dañinas, dan servicio a los empleados de todos niveles de la organización.

Programas de apoyo a empleados. Casi todas las organizaciones grandes y muchas pequeñas han encontrado que los programas de apoyo son benéficos para todos. Por otro lado, es evidente que problemas emocionales, crisis personales, alcoholismo y abuso de drogas que muchas veces se consideran problemas personales, afectan el comportamiento en el trabajo e interfieren con el desempeño laboral.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO.

La investigación es de tipo Cualitativo, diseño Descriptivo: busca señalar los componentes y/o características específicas que contemplará el Plan Trienal de Formación y Capacitación, Bienestar Social e Incentivos para los funcionarios de la Contraloría Municipal de Barrancabermeja, 2005-2007.

5.2 POBLACIÓN

Veinticuatro (24) funcionarios adscritos a la Contraloría Municipal de Barrancabermeja.

5.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

5.3.1 Instrumentos

- **Encuesta Descriptiva de Necesidades de Capacitación, Incentivos y Bienestar.** La encuesta es un método de obtención de información mediante preguntas orales o escritas planteadas a un universo o muestra de personas que cumplen con las características requeridas por el problema de la investigación, que permite reducir el problema de investigación al lenguaje de las variables, facilitando la cuantificación y garantizando al analista mayor precisión en la información resultante.

Se ha diseñado una batería de instrumentos (Ver Anexos A-B-C) para identificar las principales brechas que existen en relación al conocimiento, las habilidades, las destreza y los factores motivantes del desempeño laboral, a partir de las

cuales, una vez priorizadas y conciliadas con las disponibilidades presupuestarias, se definirá los correspondientes Planes.

- **Encuesta de Orientación y Priorización de Intereses.** El instrumento para establecer la orientación y priorización de intereses respecto de las estrategias y actividades inherentes al plan de bienestar social e incentivos de la Contraloría se desarrollará a través de un cuestionario compuesto por 70 ítems, (Ver Anexo D) que a través de un análisis univariado otorgará la información necesaria para elaborar una política institucional que brinde mayor cubrimiento al área de gestión del talento humano, además de su interés por propender por un bienestar social a los funcionarios que les permita una mejor calidad de vida laboral.

El sistema de incentivos, por su parte, tomará en cuenta la ausencia de estímulos para los servidores públicos de la Contraloría Municipal y se propondrá suplir los vacíos sobre la materia y lograr motivar el recurso humano de la entidad, a través del reconocimiento y el otorgamiento de incentivos tales como:

- **ADECUACIÓN DEL ÁREA LABORAL:** Busca Dotar a los servidores públicos de las herramientas necesarias que les permita alcanzar niveles óptimos de eficiencia y eficacia en su desempeño. Se sugiere la Dotación de equipos de oficina y muebles y enseres y redistribución del espacio y señalización.
- **MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES:** Proporcionar a los Servidores públicos las herramientas fundamentales para aprender a fluir exitosamente frente a los inevitables conflictos a través de seminarios – talleres.
- **MANEJO DE STRESS:** Brindar las técnicas necesarias que propicien el mejoramiento de la armonía, el equilibrio el bienestar y salud de los servidores públicos. Se propone realización de talleres en convenio con la A.R.P.

- **MOTIVACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL:** Proporcionar herramientas a los servidores públicos que le permitan ser más productivos a través de la motivación y desarrollo personal. Desarrollo de seminario – taller en convenio con el SENA.

- **RELACIONES HUMANAS:** Brindar herramientas que permitan a los servidores públicos ofrecer un servicio excelente con base en la misión, visión, principios y valores propios de la entidad. Capacitación a través de seminario – taller en convenio con el SENA

- **INCENTIVOS NO PECUNIARIOS:** Reconocer el desempeño laboral de quienes logren niveles de excelencia a través de becas educación formal; participación de proyectos especiales; turismo social; puntaje vivienda; reconocimiento público a la labor y financiación de investigación

- **PROTECCIÓN Y SERVICIOS SOCIALES:** Organizar e implementar actividades dirigidas a los Servidores Públicos tendientes a suplir las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje con el fin de mejorar los niveles de Salud, Vivienda, Recreación, cultura y educación desarrollando actividades tales como celebración del día de la familia, día del niño, novena de aguinaldos y caminatas ecológicas y con recursos en convenio con las ARP, cajas de compensación, clubes sociales.

5.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La metodología que se sugiere comprende la siguiente secuencia:

- **Detección Individual de Requerimientos de Capacitación.** Implica distribuir el formulario del mismo nombre a todos los funcionarios en el menor plazo,

evitando así factores exógenos que sean considerados solo por algunas personas al momento de desarrollar la encuesta.

Esta encuesta no es anónima dado que las necesidades o brechas, intereses y expectativas de competencias son propias de cada persona que integra una organización y asociadas a un área específica de trabajo. De ahí también la necesidad de que la aplicación tenga la más amplia cobertura posible. En el formulario respectivo se orienta de manera que el llenado se refiere a un número menor del total de las funciones que desempeña cada persona, así como también a un número acotado de debilidades que pueden resolverse mediante capacitación. Lo anterior, con la finalidad que, desde el inicio de este proceso, exista una preocupación consciente por priorizar y distinguir lo realmente importante de lo accesorio o complementario. Para definir el nivel de profundidad que se requiere, respecto de cada brecha de competencia detectada, en el formulario abajo reseñado se debe aplicar la siguiente escala:

Tabla 1. Parámetros para medición de requerimientos de capacitación.

Nivel de profundidad	Características de la capacitación (cursos, seminarios, etc.)
Avanzado	Se requieren conocimientos actualizados de alto nivel, con la finalidad de dominar plena e integralmente el tema.
Medio	Se requiere un dominio global de los principales contenidos del tema, sin que se precise acceder a los aspectos de “uso experto”
Básico	Se requiere conocer el tema en sus aspectos primarios, para entender de qué se trata y establecer requerimientos que corresponde que sean resueltos por otras personas.

Fuente: Plan Trienal de Formación y Capacitación, Bienestar Social E Incentivos Para la Contraloría Municipal de Barrancabermeja, 2005-2007

El instrumento propuesto es muy breve con la finalidad de asegurar una alta tasa de respuestas que, al no demandar mucho tiempo, implique un adecuado análisis de cada consulta sobre la que se deba pronunciar el funcionario.

- **“Caracterización de Necesidades de Capacitación del Área”**. En este instrumento, se espera que la dirección de cada unidad de trabajo emita su opinión acerca de las brechas de competencias que aprecia en su equipo, susceptibles de resolver mediante acciones de capacitación.

Esta Encuesta debe permitir una mirada lo más global posible de las carencias o debilidades del área de trabajo, proyectada hacia los temas de mayor importancia que demandarán competencias específicas en el futuro inmediato para el respectivo equipo laboral.

Por la misma razón, se incluye una consulta específica respecto de las tecnologías de la información de manera de dar cuenta de un componente clave en los conocimientos requeridos para una gestión eficiente bajo los nuevos paradigmas de competitividad y productividad.

Al margen de la respuesta a este instrumento, la gerencia, en su rol de integrante de la organización debe también contestar la encuesta individual, dando cuenta de su percepción respecto de las brechas de competencias que visualiza en su propio desempeño.

- Ambas encuestas serán procesadas considerando además la trayectoria educacional de cada funcionario. El resultado de lo anterior, se registrará en el tercer documento cuyo formato también se adjunta, bajo el nombre de **“Síntesis de Necesidades de Capacitación por Área”**.

Cuando se concluya el traspaso de los antecedentes a este tercer formato, se enviarán los resultados consolidados a las respectivas direcciones para los efectos de que ellos establezcan las prioridades (importancias relativas) para las diferentes brechas detectadas.

En ese momento, es factible que se agreguen nuevas brechas que no se visualizaron en el primer levantamiento, con lo que se asegura una mayor validación de los resultados.

Si efectivamente surgen agregados, estos también deben ser priorizados en cuanto a su importancia.

Tabla 2. Asignación de puntajes para Necesidades de Capacitación por Área.

Prioridad Alta	3 puntos
<hr/>	
Prioridad Media	2 puntos
<hr/>	
Prioridad Baja	1 punto

Fuente: Plan Trienal de Formación y Capacitación, Bienestar Social E Incentivos Para la Contraloría Municipal de Barrancabermeja, 2005-2007

Con el objeto de asegurar una mejor discriminación, evitando la tendencia a considerar como inequívocamente de la misma alta importancia a todas las necesidades, se debe exigir que se clasifique como de importancia ALTA sólo hasta un tercio del total de las brechas de la respectiva área de trabajo.

- Con estos antecedentes, el área de Capacitación estará en condiciones de elaborar y presentar un “**Consolidado de Necesidades de Capacitación del Servicio**”, que corresponde a la última fase del proceso.

En este instrumento de síntesis, se deben agrupar las necesidades de capacitación en función de la demanda que se aprecia de ellas. Para esto se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$(\Sigma(a \times b)) \times c$$

Dónde:

a = Funcionario con necesidad detectada en su contenido y nivel de profundidad requerido.

b = Importancia de esta necesidad (clasificación realizada por la jefatura del área)

c = Número de áreas en que se detectó una misma brecha, en un mismo nivel de profundidad.

En términos más detallados, la determinación del resultado implica seguir el siguiente proceso:

- Se multiplica cada caso individual por el correspondiente puntaje de importancia asignada a dicha necesidad por parte de la jefatura correspondiente.

- Se suma el resultado de cada una de las multiplicaciones del paso anterior. Se debe entender como una necesidad diferente a una competencia “n” clasificada en su nivel avanzado, respecto de la misma competencia “n”, en su nivel medio o básico.
- Ese resultado se multiplica por el número de áreas en que se detectó determinada brecha (en el mismo nivel de profundidad). Este factor permite fortalecer el impacto de una acción de capacitación en un contexto organizacional que trasciende las fronteras de un área específica de trabajo, con lo cual el impacto logrado podría tener una incidencia mayor.

Dependiendo de la dinámica o acuerdos se elaborará directamente una propuesta de Plan Anual, con la consecuente articulación de las brechas en actividades de capacitación, de modo que el listado de brechas sea un insumo anexo que avala el Plan construido.

5.5 PLAN DE ANÁLISIS

5.5.1 Procesamiento de la información: El procesamiento de la Información se efectuó por medio de hojas de cálculo tipo Excel.

5.5.2 Análisis de la información: Se efectuó un análisis univariado de los tópicos considerados relevantes en los datos sociodemográficos, adicionalmente se analizaron las necesidades de capacitación y la orientación y priorización de intereses de motivación.

5.5.3 Presentación de la información: La presentación de la información se realizó en graficas, tablas y cuadros tipo proporciones.

5.6. ASPECTOS ÉTICOS

La **Confidencialidad**. La información obtenida de las personas en el desarrollo de su trabajo, no será revelada sin el consentimiento, excepto en aquellas circunstancias particulares en que no hacerlo llevaría a un evidente daño a la persona u a otros.

La Investigación con participantes humanos. La decisión de acometer una Investigación descansa sobre el juicio que hace el profesional sobre cómo contribuir al bienestar humano. Tomada la decisión, para desarrollar la investigación.

Sobre estas consideraciones, se abordó el estudio respetando la dignidad y el bienestar de las personas que participan y con pleno conocimiento de las normas legales y de los estándares profesionales que regulan la conducta de la investigación con participantes humanos.

6. RESULTADOS Y ANÁLISIS

6.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO.

Participaron 24 profesionales, cuyas edades estuvieron comprendidas entre los 29 y los 52 años de edad, la edad promedio fue de 43 años. El 80 % de la población estudiada son hombres y el resto (el 20%) son mujeres.

El 90% refiere tener pareja, bajo estado civil casado (60%); unión de hecho (20%) y divorciados (20%). El 10% ha alcanzado un nivel de instrucción de tipo universitaria incompleta; el 30% posee formación universitaria completa y el 60% restante califica con especializaciones. El 90% de los encuestados coincide en afirmar que son los principales proveedores de ingresos en el Hogar y determinan que la clase media es la posición social a la que pertenecen en la actualidad.

El 80% de los profesionales manifiestan tener una computadora personal en el hogar y solo el 30% dispone de un automóvil para su servicio. La percepción de la situación económica en el 100% de los funcionarios es mejorada respecto de las condiciones de sus padres y coinciden en una proyección positiva y optimada del futuro cercano.

6.2 CONSOLIDADO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN 2005-2007

El listado que se presente está ordenado desde la Necesidad con mayor puntaje hasta aquella que registró la menor incidencia institucional.

Es importante resaltar que la demanda de capacitación es mayor para los funcionarios que desempeñan tareas a nivel directivo y en los que tienen mayor antigüedad.

Se señalan, por parte de los funcionarios consultados, dificultades para acceder a la información de la oferta de capacitación interna, principalmente para aquellos que desempeñan tareas de nivel operativo.

Los funcionarios perciben brechas y debilidades en la capacitación recibida con relación a las exigencias para el desempeño de sus tareas cotidianas, y el cambio permanente de la normatividad que rige el sector.

Se evidencia según la Tabla 3, el nivel de profundidad avanzado que requieren los aprendizajes en las temáticas propuestas y llama la atención que en un 100% las áreas de la Contraloría Municipal coincidan en apreciar el valor de la Ley Contratación Administrativa y su normativa reglamentaria.

En lo referido al talento humano un 70% de las áreas, considera que es importante para complementar la acción de la organización el desarrollo de habilidades sociales que le permita un mayor acercamiento al cliente y consecuentemente proporcionar un mejor servicio.

Tabla 3. Condensado de necesidades de capacitación.

CONTRALORÍA MUNICIPAL DE BARRANCABERMEJA					
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	NIVEL DE PROFUNDIDAD			PUNTAJE	% ÁREAS QUE INDICARON ESTA NECESIDAD
	AVANZADO	MEDIO	BÁSICO		
CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA	XXX			52	100%
RESPONSABILIDAD FISCAL Y JURISDICCIÓN COACTIVA	XXX			50	95%
TÉCNICAS DE ARCHIVO Y SISTEMAS AVANZADOS	XXX			48	80%
AUDITORIA A LA RENDICIÓN DE CUENTAS	XXX			42	80%
TALENTO HUMANO (HABILIDADES SOCIALES)		XX		36	70%
DERECHO PROCESAL Y PROBATORIO		XX		32	60%
FINANZAS PUBLICAS		XX		30	40%
CONTROL INTERNO		XX		30	20%
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD			X	20	20%
LEY 42 DE 1993			X	18	20%
LEY DE REGALÍAS			X	15	10%

Fuente: Plan Trienal de Formación y Capacitación, Bienestar Social e Incentivos para la Contraloría Municipal de Barrancabermeja, 2005-2007

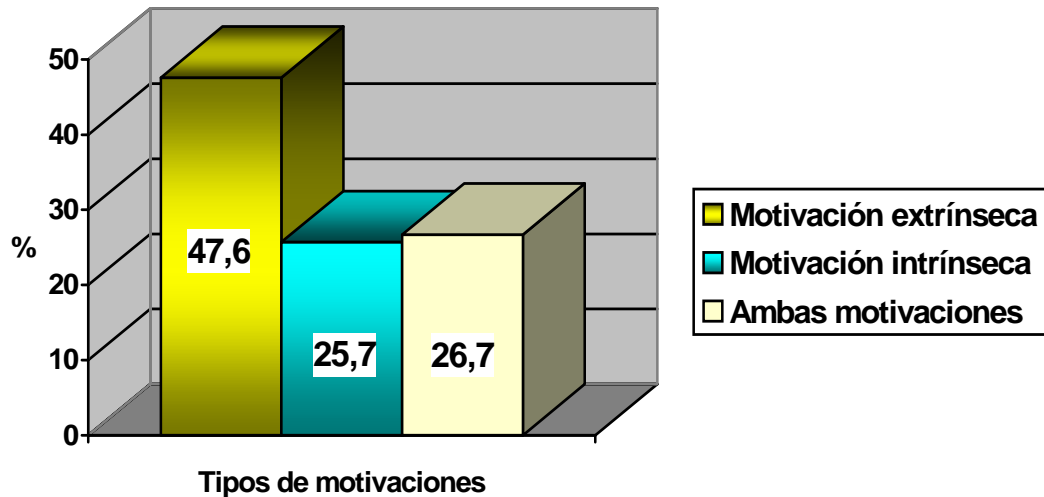
Al observar el gráfico se aprecia con mayores valores la motivación extrínseca mientras que la intrínseca así como el número de personas donde se mezclan los dos tipos representan casi la mitad de su porcentaje.

Hoy día resulta polémico, cual de los dos tipos de motivación tiene mayores ventajas, algunos autores señalan que el predominio de la motivación intrínseca no es del todo positivo pues la persona puede abandonar la organización si encuentra otra empresa donde realiza una actividad similar pero cuente con mejores condiciones de trabajo.

Por otra parte se plantea que las motivaciones externas, en algunos casos requieren ser renovadas e incrementadas sistemáticamente para poder mantener su valor motivacional. Investigaciones realizadas en el propio contexto del país sobre ambos aspectos refieren como tendencia la presencia prioritaria de la motivación extrínseca y se ofrece como hipótesis explicativa el hecho de los cambios en las propias concepciones del trabajador actual, a quien ya no le es suficiente el estímulo moral y el placer por lo que hace.

De una forma u otra, el presente estudio revela una clara visión del comportamiento de la motivación en la Contraloría para el montaje de los planes de capacitación, bienestar social e incentivos.

Grafico 1. Comportamiento de los tipos de motivación en la Contraloría Municipal de Barrancabermeja.



Fuente: Plan Trienal de Formación y Capacitación, Bienestar Social e Incentivos para la Contraloría Municipal de Barrancabermeja, 2005-2007

En lo referido al comportamiento de la motivación a partir de la **orientación y priorización de intereses propuesto en el instrumento según el área de recursos humanos, la estructura organizativa y la estrategia que se desea implementar en la Contraloría**, se desglosan componentes interesantes (Ver Tabla 4).

Al extraer las proporciones de los subtipos de motivación que constituyen la motivación intrínseca y extrínseca se abre el espectro de alternativas con las que puede trabajar en la Contraloría. Se pueden reforzar las motivaciones de mayor peso al mismo tiempo que las más deficitarias sean convertidas en verdaderas palancas motivadoras (Ver tabla 4). En el último nivel se ubica la motivación por la autonomía, el compromiso y el crecimiento personal que serían favorecidas por el análisis de los puestos de trabajo y el enriquecimiento de los mismos y el reconocimiento del desempeño, las políticas de la empresa y el estilo de dirección

que también pueden mejorarse mediante un replanteamiento de estrategias en los directivos de la organización.

Tabla 4. Proporción de los tipos de motivación, a partir de la orientación y priorización de intereses.

MOTIVACIÓN EXPLORADA	PROPORCIÓN
1.Motivación por la realización y el logro	42.9 %
2.Motivación por las políticas de la Contraloría	2.4 %
3.Motivación por las relaciones humanas	48.6 %
4.Motivaciones económicas	34.3 %
5.Motivación por el contenido de la actividad que se realiza	67.6 %
6.Motivación por las condiciones de trabajo	53.3 %
7.Motivación por el prestigio alcanzado en la Contraloría	27.6 %
8.Motivación por mantener estabilidad y seguridad	11.4 %
9.Motivación por el nivel de autonomía	4.8 %
10.Motivación por el reconocimiento que se ofrece	3.8 %
11.Motivación por el compromiso con la organización	2.9 %
12.Motivación por el crecimiento personal	1 %
13.Motivación por el estilo de dirección	6.7 %

Fuente: Plan Trianual de Formación y Capacitación, Bienestar Social e Incentivos para la Contraloría Municipal de Barrancabermeja, 2005-2007

LEYENDA:

- Motivación cuyos valores se encuentran entre el 0 y el 25%
- **Motivación cuyos valores se encuentran entre el 26 y el 50%**
- **Motivación cuyos valores exceden el 50 %**

6.3 RELACIÓN ENTRE LA ORIENTACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE INTERESES Y LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS ESTUDIADAS.

A pesar de la confusión semántica que se le señala a la teoría bifactorial de Herzberg es ampliamente usada como modelo explicativo de la motivación laboral y en particular de la relación motivación-cargo que se ocupa. El carácter estimulante de la actividad que se realiza es considerado un fuerte motivador positivo.

Al relacionar la motivación con el cargo o actividad que se realiza, no se observaron diferencias significativas desde el punto de vista estadístico pero al observar la (tabla 5) se distingue que en el grupo del despacho del Contralor, de los directores de área y de las actividades de vigilancia fiscal, económicas, de contabilidad y finanzas, la orientación motivacional predominante es extrínseca y en consecuencia la fuerza de la acción se asocia a la recompensa externa. Este tipo de motivación también resulta preponderante en las áreas integradas por un solo sujeto como veeduría ciudadana, tesorería, y administración misional.

La motivación intrínseca domina el grupo de los que se desempeñan en puestos técnicos donde las actividad a desempeñar se caracteriza por un predominio de acciones puramente técnicas en las que pocas veces están incluidas las actividades administrativas o la necesidad de habilidades sociales.

El grupo integrado por el despacho del Contralor y los Directores de Área muestran una preponderancia de la mezcla de ambas motivaciones y al analizar exhaustivamente estos hallazgos se constató que además de los incentivos internos que pueden tener por el estatus ocupado en la organización, se destacan las motivaciones por el compromiso con la empresa, el crecimiento personal y el reconocimiento.

Tabla 5. Comportamiento de los tipos de motivación de acuerdo a la actividad que se realiza.

CARGO QUE OCUPA	MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA	MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	AMBAS MEZCLADAS
Contralor	33.3 %	16.6%	50%
Dirección de Responsabilidad Fiscal	42.8%	35.7%	21.5%
Vigilancia Fiscal	40%	25. %7	34.3%
Auditoria	63.6%	18.2%	18. 2%
Tesorería	66.6%	33. 3%	0%
Puestos técnicos	33.3%	66.6%	0%
Participación Ciudadana	50%	50%	0%

Fuente: Plan Trianual de Formación y Capacitación, Bienestar Social e Incentivos para la Contraloría Municipal de Barrancabermeja, 2005-2007

En lo que respecta al genero, no se encontraron diferencias significativas desde el punto de vista estadístico en los hombres y mujeres de acuerdo al tipo de motivación, (Ver grafica 2). Solo se perciben ligeramente incrementada la motivación intrínseca en los hombres y la mezcla de ambas motivaciones en las mujeres.

En estudios similares encaminados a explorar los factores más importantes para las personas en el contexto laboral y su asociación con variables sociodemográficas tampoco se han encontrado diferencias entre las motivaciones laborales de los hombres y las mujeres.

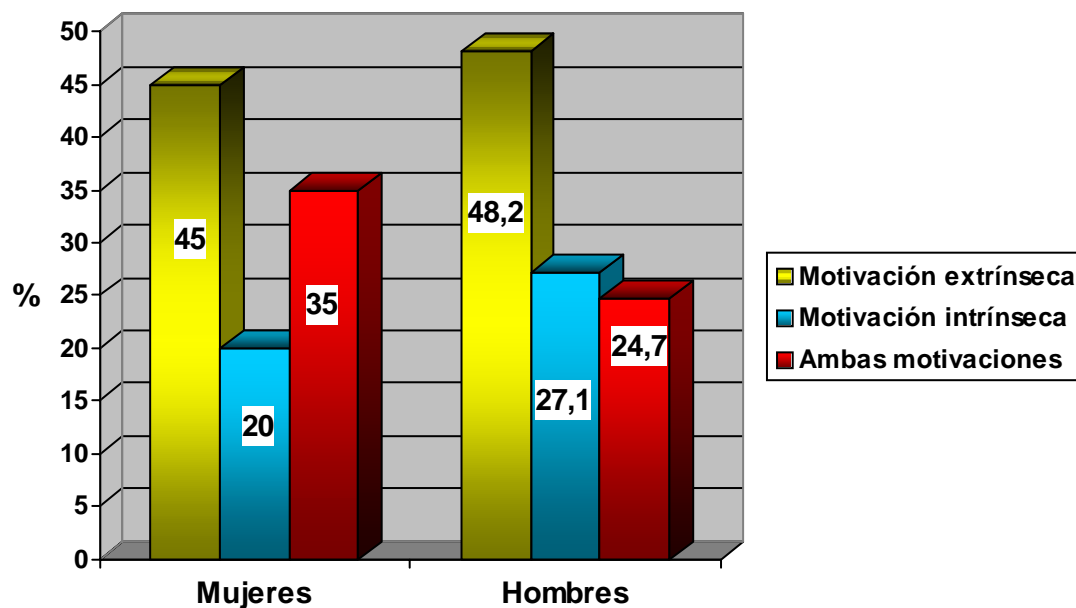
Lo que explica que la orientación de intereses y necesidades por género son las mismas: el desarrollo profesional y la adquisición de habilidades técnicas, el

reconocimiento social y la estimulación intelectual. Tanto para los hombres como para las mujeres en la Contraloría, predomina como motivación intrínseca el contenido y la naturaleza de la actividad que se realiza y como motivación extrínseca las condiciones de trabajo.

Los hombres refieren en menor medida motivación por el compromiso personal, el crecimiento personal, el reconocimiento social, el estilo de dirección y el hecho de trabajar cerca de la casa.

En este mismo sentido, las mujeres mencionan menos la motivación por el grado de autonomía concedido.

Gráfico 2. Frecuencia del tipo de motivación en relación con el género.

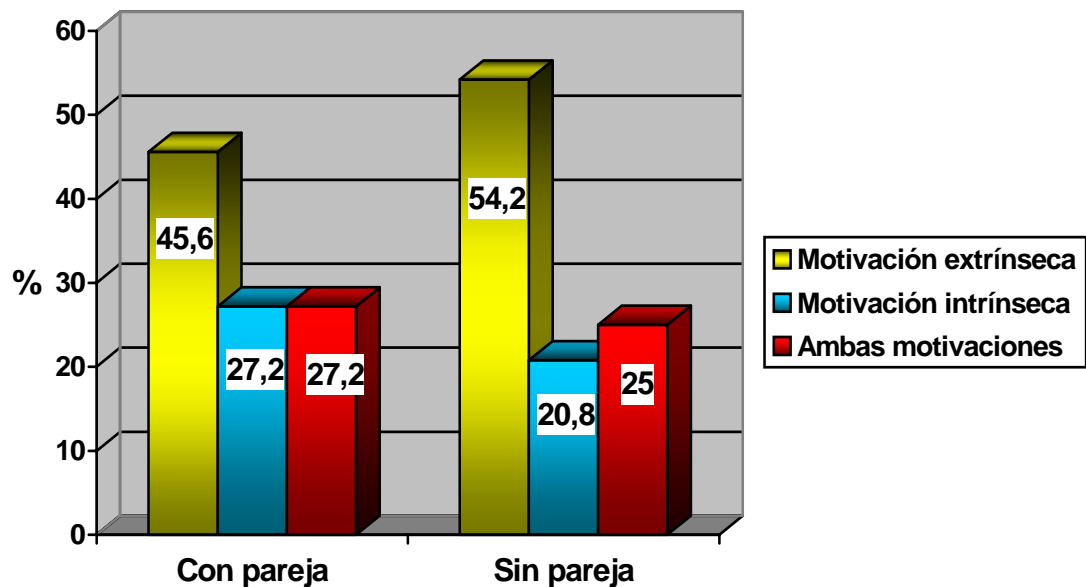


Fuente: Plan Trianual de Formación y Capacitación, Bienestar Social e Incentivos para la Contraloría Municipal de Barrancabermeja, 2005-2007

Por su parte las diferencias entre los sujetos con pareja y los que no tienen pareja tampoco alcanzan significación estadística. La gráfica 3, ilustra una moderada

elevación de la motivación extrínseca en los profesionales que no señalan tener pareja y esto pudiera relacionarse con el valor alcanzado por la motivación por establecer relaciones humanas significativas, lo que de alguna manera puede constituir un mecanismo compensatorio para la carencia en esta área de la vida.

Gráfico 3. Comportamiento de los tipos de motivación para la variable relaciones de pareja.

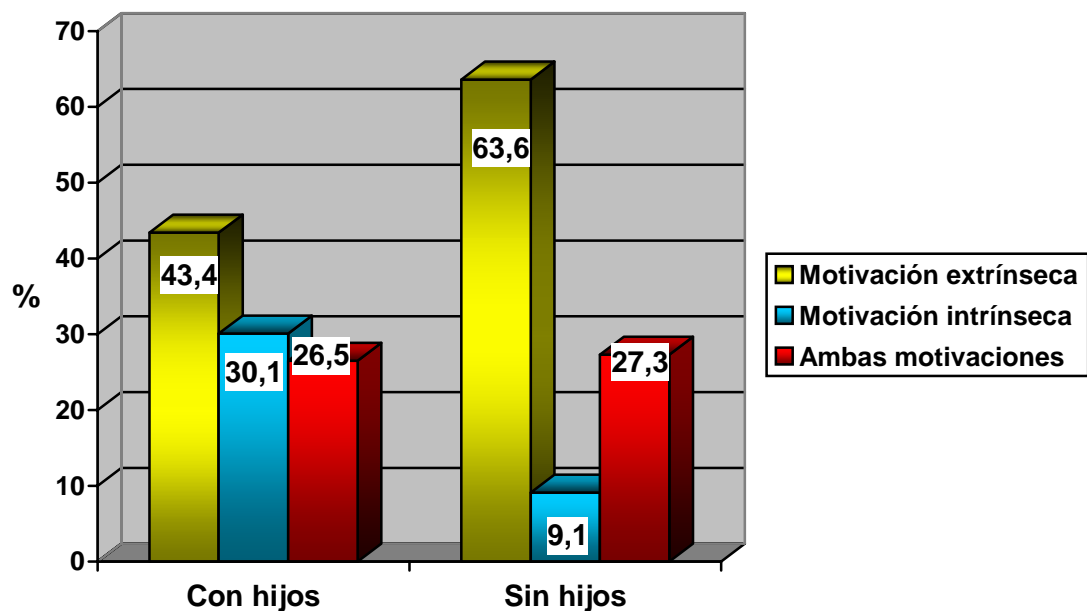


Fuente: Plan Trienal de Formación y Capacitación, Bienestar Social e Incentivos para la Contraloría Municipal de Barrancabermeja, 2005-2007

Desde el punto de vista de la estadística no existen diferencias significativas en la motivación para los que tienen hijos y los que no los tienen pero a los fines prácticos. Según lo explica la Grafica 4, para el grupo sin hijos, la frecuencias de su motivación intrínseca es menor casi en un 20% y la de su motivación extrínseca se elevan en un 20.2%. Al ahondar en el aporte de los subtipos de motivaciones a estos resultados encontramos que no se expresan en este grupo (sin hijos) motivaciones internas como el compromiso con la organización y el reconocimiento social.

La motivación por el contenido de la actividad que se realiza se expresa por encima del 50% en ambos grupos sin embargo para los que no tiene hijos, alcanzan mayores valores la motivación por las condiciones de trabajo y del mismo modo que para los que no tienen pareja, se encuentran motivados por establecer relaciones humanas significativas en el área laboral.

Gráfico N. 4. Frecuencia de los tipos de motivación para la variable presencia de hijos.



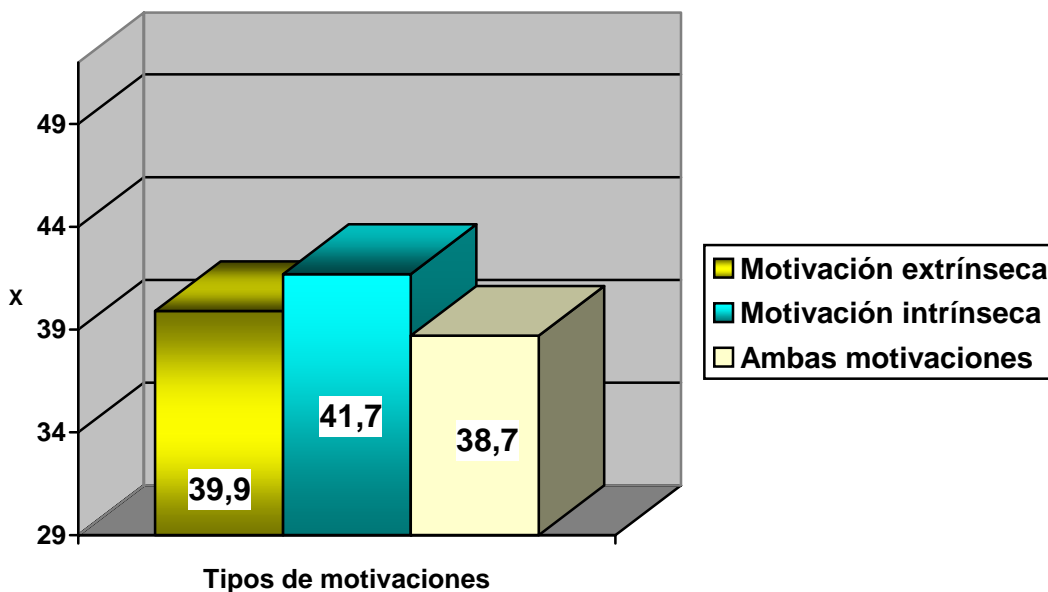
Fuente: Plan Trienal de Formación y Capacitación, Bienestar Social e Incentivos para la Contraloría Municipal de Barrancabermeja, 2005-2007

Se describen los contenidos motivacionales en relación con diferentes grupos de edades, partiendo del presupuesto que las motivaciones tienen un carácter dinámico y cambiante en curso del ciclo vital.

En el estudio según la grafica 5, al comparar las medias de edades con los tipos de motivación, no aparecieron diferencias significativas desde el punto de vista estadístico.

La pequeña diferencia mostrada entre los tipos de motivaciones se debe a que se encuentran dentro de la categoría de adultos y las diferencias existentes parecen estar vinculadas a otros elementos como la existencia de relaciones de pareja e hijos como se explicaba anteriormente. Los hallazgos de los estudios realizados han mostrado como tendencia una orientación social de la motivación en la adultez.

Gráfico 5. Tipos de Motivación por la media de edades



Fuente: Plan Trienal de Formación y Capacitación, Bienestar Social e Incentivos para la Contraloría Municipal de Barrancabermeja, 2005-2007

Finalmente, en la integración de las variables referidas a las necesidades de capacitación derivadas de los cuestionarios de detección y la orientación de las motivaciones a partir del cuestionario de intereses; se condensa un Acto Administrativo tipo resolución, modelo del Plan Trienal para la capacitación, el bienestar social y las políticas de incentivos, objeto de estudio y aplicable a los funcionarios de la Contraloría Municipal de Barrancabermeja.

6.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL COMITÉ DE CAPACITACIÓN DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE BARRANCABERMEJA.

El Comité Institucional de Capacitación, será el encargado de discutir y aprobar el Plan General de Capacitación, así como el Programa Anual de Capacitación y de trazar directrices en las áreas de su competencia.

6.4.1 Integrantes. El Comité Institucional de Capacitación de la Contraloría Municipal de Barrancabermeja, como órgano de fijación de políticas en la materia, tendrá como integrantes:

- a) El Contralor Municipal quien lo presidirá.
- b) El Secretario General.
- c) El Director Técnico de Responsabilidad Fiscal y Jurisdicción Coactiva
- d) El Director Técnico de Fiscalización
- e) El Profesional Universitario, Pagador
- f) Un (1) representante de los funcionarios, elegido democráticamente con la participación de toda la planta de personal. Su período será de un (1) año.

6.4.2 Funciones. Son funciones del Comité Institucional de Capacitación, CIC, las siguientes:

- a) Ejercer la dirección del proceso académico y de capacitación en la Contraloría Municipal de Barrancabermeja.
- b) Evaluar y aprobar periódicamente las políticas académicas, teniendo en cuenta las políticas generales de capacitación del Estado y la planeación estratégica de la Entidad.

- c) Trazar la orientación estratégica de los programas mediante la discusión y aprobación del Plan General de Capacitación el Programa Anual de Capacitación.
- d) Crear, modificar o suprimir programas de formación y capacitación s teniendo en cuenta las necesidades de la Contraloría Municipal de Barrancabermeja.
- e) Aprobar los proyectos de modificación de los estatutos, los procedimientos y los reglamentos con pertinencia al tema de formación y capacitación
- f) Estudiar y recomendar proyectos de inversión en Capacitación.
- g) Proponer el presupuesto de capacitación para las vigencias consideradas.
- i) Establecer su propio reglamento.
- j) Las demás que le señalen la ley y los reglamentos.

6.4.3 Las Reuniones. El Comité Institucional de Capacitación, CIC se reunirá en forma ordinaria conforme a lo establecido en su reglamento y, de manera extraordinaria, cuando sea convocado por el Contralor Municipal o por solicitud de dos (2) de sus integrantes.

6.4.4 Las Actas y su Aprobación. De cada reunión del Comité Institucional de Capacitación, CIC, se elaborará un acta. Se considerará aprobada el acta, cuando se firme por todos los participantes en la correspondiente reunión.

6.5 ESPECIFICACIONES TIPO RESOLUCIÓN DEL PLAN TRIANUAL DE CAPACITACIÓN, INCENTIVOS Y BIENESTAR SOCIAL PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE BARRANCABERMEJA, 2.005- 2007

RESOLUCIÓN N. ¹

“Por medio de la cual se adopta el Plan Trianual Capacitación, Incentivos y Bienestar Social para los servidores públicos de la Contraloría Municipal de Barrancabermeja, 2005-2007”

EL CONTRALOR MUNICIPAL DE BARRANCABERMEJA, en uso de las facultades Constitucionales y Legales, en especial las conferidas por el Artículo 125 del Decreto Reglamentario No. 1572 de 1998, y

CONSIDERANDO:

Que son objetivos de la Capacitación según el Artículo 36 de la ley 909 de septiembre 23 de 2004 los siguientes: 1). La capacitación y formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios. 2). Dentro de la política que establezca el Departamento Administrativo de la Función Pública, las unidades de personal formularán los planes y programas de capacitación para lograr esos objetivos, en concordancia con las normas establecidas y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño. 3). Los programas de capacitación y formación de las entidades

¹ Comité Institucional de Capacitación, Contraloría Municipal de Barrancabermeja. Despacho del Contralor. 2005

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

Que el Parágrafo Único del Artículo 36 de la Ley 909 de 2004 indica que: Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley.

Que la Contraloría Municipal de Barrancabermeja, cuenta con la autonomía administrativa, para diseñar y aplicar, en su interior, en coordinación con otras entidades de los sectores administrativos, sus respectivos Programas de Bienestar Social e Incentivos, realizando para ello, los acuerdos o convenios inter administrativos a que hubiere lugar.

Que para el adecuado cumplimiento de las obligaciones emanadas de los Programas de Capacitación y Formación, Bienestar Social e Incentivos, las entidades deben apropiar, anualmente, en sus respectivos presupuestos, los recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de las mismas.

Que en mérito de lo expuesto, el Despacho,

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: Adoptase la administración del Plan de Capacitación y Formación para los servidores públicos de la Contraloría Municipal de

Barrancabermeja, para la vigencia 2005-2007, orientada por los objetivos contemplados en el artículo 36º de la Ley 909 de 2004.

ARTICULO SEGUNDO: Preséntese un cronograma de actividades para el área de Capacitación y Formación tendiente a suplir las necesidades de aprendizaje de los funcionarios de la Contraloría Municipal de Barrancabermeja.

PROGRAMA	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTOS
ISO 9.000 (1) (Auditoria en Calidad)	Diplomado	Propios - Convenio UNIPAZ	7.000.000,00
Sistema de información integrado de indicadores	Curso Intensivo	Propios	2.000.000,00
Mejoramiento de Sistemas de información	Curso Intensivo	Propios	2.000.000,00
Refuerzo en el Delfín	Curso Intensivo	Propios -	1.000.000,00
Tablas de Retención	Curso Intensivo	Propios - Convenio ESAP	2.000.000,00
Programas Veeduría-Lideres + audiencia	Capacitación -Taller - Practico	Propios	2.000.000,00
Capacitaciones Consejo Nacional de Contralores	Capacitaciones	Propios	3.000.000,00
Gestión Financiera	Curso Intensivo	Propios-Convenio ESAP	600.000,00
Gerencia del Servicio	Curso Intensivo	Propios-Convenio ESAP	600.000,00
Gestión de Proyectos	Curso Intensivo	Propios-Convenio ESAP	600.000,00
Gestión Ambiental	Curso Intensivo	Propios-Convenio UNIPAZ	600.000,00

CAPACITACIONES POR GESTIÓN (SIN COSTO)

PROGRAMA	ACTIVIDADES	RECURSOS
Sistemas	Cursos teórico - Practico para funcionarios	SENA
Actualización del Plan de Mejoramiento y Archivo Informática PAG - Web	Taller – Practico	Contraloría General de la Republica
	Cursos teórico - Practico para funcionarios	SENA
Normatividad Estatal Normas ICONTEC	Capacitación Curso Intensivo	Contraloría General SENA

ARTICULO TERCERO: Adoptase el Sistema de Estímulos para los Servidores Públicos de la Contraloría Municipal de Barrancabermeja, para la Vigencia 2005-2007, el cual tiene el fin de elevar su nivel de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar, en el desempeño de su labor y contribuir al cumplimiento efectivo de la misión institucional, otorgando Incentivos tales como:

1. ADECUACIÓN DEL ÁREA LABORAL: Busca Dotar a los servidores públicos de las herramientas necesarias que les permita alcanzar niveles óptimos de eficiencia y eficacia en su desempeño. Se sugiere la Dotación de equipos de oficina y muebles y enseres y redistribución del espacio y señalización.

2. MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES: Proporcionar a los Servidores públicos las herramientas fundamentales para aprender a fluir exitosamente frente a los inevitables conflictos a través de seminarios – talleres.

3. MANEJO STRESS: Brindar las técnicas necesarias que propicien el mejoramiento de la armonía, el equilibrio el bienestar y salud de los servidores públicos. Se propone realización de talleres en convenio con la A.R.P.

4. MOTIVACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL: Proporcionar herramientas a los servidores públicos que le permitan ser más productivos a través de la motivación y desarrollo personal. Desarrollo de seminario – taller en convenio con el SENA.

5. RELACIONES HUMANAS: Brindar herramientas que permitan a los servidores públicos ofrecer un servicio excelente con base en la misión, visión, principios y valores propios de la entidad. Capacitación a través de seminario – taller en convenio con el SENA

6. INCENTIVOS NO PECUNIARIOS: Reconocer el desempeño laboral de quienes logren niveles de excelencia a través de becas educación informal y formal (pregrado, especializaciones, maestrías); participación de proyectos especiales; turismo social; reconocimiento público a la labor y financiación de investigación.

ARTÍCULO CUARTO Adoptase el Plan de Bienestar Social con el propósito de mejorar la calidad de vida laboral de los servidores públicos tendientes a suplir las necesidades de protección, ocio, identidad con el fin de mejorar los niveles de Salud, Vivienda, Recreación, cultura y educación desarrollando actividades en convenio con las ARP, cajas de compensación, clubes sociales para el desarrollo de los siguientes programas:

ÁREA SOCIAL				
PROGRAMA	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTOS	FECHA
Día Internacional de la Mujer	Misa - Obsequio- Conferencia Almuerzo - obsequio Brindis - obsequio	Secretaria General Bienestar Social Bienestar Social		Marzo 7
Día de la Secretaria	Serenata - obsequio Conferencia - obsequio Recreación Y	SENA Capellán Secretaria General		Abril 22
Día del Niño	Obsequio Obsequio	Bienestar Social Cajasan		Abril 16
Día del Trabajo	Cartelera Alusiva Detalle y cartelera	Bienestar Social		Abril 30
Día de la Madre	Misa - Obsequio Recordatorio	Secretaria General Bienestar Social	50.000,00	Mayo 14
Día del Padre	Detalle y Cartelera	Secretaria General Bienestar Social	50.000,00	Junio 15

ÁREA DE ORIENTACIÓN FAMILIAR		
PROGRAMA	ACTIVIDADES	RECURSOS
Consultas Familiares	Orientación y asesoría psicológica	Bienestar Social
Orientación Personal	Convenio UCC	Capellán Bienestar Social

ÁREA ARTÍSTICA Y CULTURAL				
PROGRAMA	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTOS	FECHA
Exposiciones(Exaltar los valores artísticos de los Funcionarios) Presentación	Pintura	Bienestar Social		Primera
	Caricatura	Secretaria General		Semana
	Artesanía	Bienestar Social		del mes de
	Obra de Teatro			Junio
				Agosto

ÁREA RECREATIVA Y DEPORTIVA				
PROGRAMA	ACTIVIDADES	RECURSOS	COSTOS	FECHA
Olimpiadas Deportivas funcionarios de la Contraloría Municipal	Voleibol	Bienestar Social	CAFABA	
	Fútbol	Secretaria General		
	Basketball			
	Bolo Criollo			
	Mini tejo			

ARTICULO QUINTO: Para la ejecución de los planes de Capacitación y Formación, Estímulos y Bienestar Social se tendrá en cuenta que exista la disponibilidad presupuestal requerida.

ARTÍCULO SEXTO: Los actos administrativos mediante los cuales se conceden los estímulos y/o incentivos, deberán ser motivados y contra ellos no procede recurso alguno.

ARTICULO SÉPTIMO: La presente Resolución rige a partir de la fecha de su expedición y deja sin efecto las disposiciones que le sean contrarias.

PARÁGRAFO: Los aspectos no contemplados en este Acto Administrativo, serán atendidos conforme a las normas legales vigentes expedidas o que se expidan sobre la materia.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dada en Barrancabermeja a los dieciséis () días del mes de xxx de dos mil cinco (2005).

CARLOS OSCAR VERGARA
Contralor Municipal Barrancabermeja

7. CONCLUSIONES

Valorando los hallazgos encontrados se considera oportuno enfatizar que las necesidades de capacitación consolidadas, responden a las debilidades percibidas por los funcionarios; en este sentido el Plan de Capacitación contribuirá a un ajuste y mejora de la calidad de la formación constituyéndose en las líneas centrales que orientan el diseño del Plan:

- La demanda de capacitación es relativamente mayor en aquellos funcionarios con mayores responsabilidades jerárquicas, en los que realizan tareas más calificadas y en los que han alcanzado un mayor nivel educativo.
- Existen necesidades claras de formación en el área de gestión administrativa y de dirección de recursos humanos, presentándose demandas de capacitación en diversas temáticas que incluyen aspectos de planificación y organización del trabajo, delimitación de normas y procedimientos entre otras. Así como el desarrollo de competencias específicas para la gestión de personal, liderazgo, conducción de equipos, comunicación, negociación y resolución de conflictos.
- La progresiva implantación de sistemas horizontales de gestión, basados en soporte informático, requiere del desarrollo de competencias técnicas, no sólo vinculadas al aprendizaje de tipo operativo-instrumental, sino que involucren además, las interacciones comunicativas con los usuarios de dichos sistemas
- Se deberá poner énfasis en dispositivos metodológicos de capacitación que involucren al funcionario en el desarrollo de proyectos educativos, propiciando los cambios requeridos para la construcción colectiva de su actividad laboral como servidor publico

- La capacitación y la formación continua deberá alcanzar mayor preponderancia en el desarrollo de las trayectorias de las carreras profesionales.
- El proceso evaluación del desempeño deberá estar acompañado de la evaluación permanente de las capacidades requeridas para la mejora continua de la gestión organizacional y la certificación de competencias a nivel individual.
- Se tenderá a la paulatina integración en instancias puntuales de capacitación de los funcionarios a fin de contribuir en la construcción del sentido colectivo de pertenencia de la institución.

Estas líneas centrales orientan el diseño de las acciones de capacitación del presente Plan, la delimitación de los objetivos y el diseño curricular previsto para su desarrollo y ejecución.

En lo referido a los planes de bienestar social e incentivos, que se derivan, se orientan y son sostenidos bajo los principios de la motivación humana se concluye que:

- El 47.6 % de la población estudiada mostró un predominio de la motivación extrínseca mientras la motivación intrínseca estuvo presente en el 25.6 % de los profesionales y de manera similar se comportó la mezcla de ambos tipos de motivaciones (26.7 %).
- Dentro de las motivaciones extrínseca, la motivación por las condiciones de trabajo fue la que alcanzó valores más altos (53.3% de la población).

- En el caso de las motivaciones intrínsecas, el contenido y naturaleza de la actividad que se realiza se destacó con la mayor frecuencia, estando presente en el 67.6% de los sujetos estudiados.

- Los resultados de los tipos de motivación se relacionaron con las variables sociodemográficas para enriquecer los resultados y mostraron los siguientes resultados estadísticos:
 - No existen diferencias significativas entre los tipos de motivación y el cargo que se ocupa.
 - No existen diferencias significativas entre los tipos de motivación y el género.
 - No existen diferencias significativas entre los tipos de motivación y las relaciones de pareja.
 - No existen diferencias significativas entre los tipos de motivación y la tenencia de hijos.
 - No existen diferencias significativas entre los tipos de motivación y la edad.

Los resultados obtenidos, serán discutidos con la Dirección de la Contraloría Municipal de Barrancabermeja y los contenidos que emerjan de la discusión serán un decisivo aporte cualitativo a los resultados numéricos referidos.

8. RECOMENDACIONES

Los profesionales que orientan los procesos de desarrollo organizacional de la Contraloría Municipal de Barrancabermeja, deben promover un entorno en el que se experimenten condiciones deseables, tendientes estas a asegurar un adecuado equilibrio entre las exigencias de las tareas y las habilidades de los sujetos, animarles a aprender de los errores, minimizar el papel de supervisor como figura autoritaria.

Estrategias Generales

- Propiciar un entorno de apoyo, un ambiente que no cree ansiedad, anime a los sujetos, apoye sus esfuerzos de aprendizaje y les haga sentirse a gusto, sin miedo a ser criticados cuando cometan errores.
- Ajustar el nivel de capacitación al conocimiento previo y ritmo de aprendizaje de los sujetos (las tareas deben permitir el éxito desde las primeras fases, con un nivel de esfuerzo razonable).

Las herramientas que pueden ser incluidas en el propósito de coadyuvar a la población a optimizar su productividad y alcanzar un desarrollo positivo de sus logros hacia el éxito, son:

- Programar para el éxito, para alcanzar el éxito, se deben operacionalizar los contenidos a partir de las necesidades individuales, con avance paulatino y secuencial para asumir la totalidad de los requerimientos propuestos para cada fase.
- Es indispensable efectuar una retroalimentación adecuada de las limitaciones, tanto como de los logros obtenidos.

- Enseñar a planificar metas, que se caractericen por ser específicas, cercanas y desafiantes, más que fáciles o difíciles, para que sea el sujeto mismo quien pueda juzgar los efectos de su acción.
- Ayudar a los sujetos a reconocer los nexos entre esfuerzo y resultados, mediante la socialización y la retroalimentación de logros y limitaciones acaecidas en el desarrollo de las actividades,

Estrategias Para El Fortalecimiento Organizacional

- **En planeación**

Planeación del quehacer que se concrete operativamente en los planes de acción planteando las metas y/o resultados parciales y las actividades a realizar, articulados con el Plan de Desarrollo Municipal, aspectos claves para la sostenibilidad e implementación de verdaderos mecanismos que den cuenta de la filosofía y pretensiones del Plan de desarrollo del personal en la Contraloría Municipal de Barrancabermeja.

- **En coordinación**

Crear redes de relaciones inter - institucionales, buscando el fortalecimiento de la organización y el desarrollo y gestión eficiente de la institucionalidad pública.

- **En capacitación**

Garantizar e impulsar el aprendizaje grupal orientado a la Identificación y manejo de las herramientas legales.

- **En financiación**

Estrategia para implementar y financiar el plan de acción y para comprometer a otros actores externos.

Acciones Concretas

- Evaluación de perfiles.

La Contraloría Municipal de Barrancabermeja, en el proceso de selección del personal deberá identificar hacia donde las personas orientan sus metas y que necesidades de motivación los caracteriza, con el fin de establecer si los argumentos y el perfil motivacional específico, se ajusta a los requerimientos institucionales y del proceso.

- Sistema de retroalimentación.

Un mecanismo integral básico, para aprovechar los niveles altos de logro obtenidos en la caracterización y canalizarlos hacia los objetivos organizacionales de productividad, es crear un sistema de retroalimentación positiva con los funcionarios, considerando que a estos el proceso de feed-back permanente los favorece en la pretensión del perfeccionamiento continuo y mejoramiento de la calidad en el desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

A. Leonor. Tipos de Motivación. Cincel Ltda. Medellín, 1.997.

_____ Desempeño y Productividad. Cincel Ltda. Medellín, 1.985. 136 p.

_____ Motivación y Rendimiento del Estudiante y Evaluación al Profesor. Laboratorio de Psicología. Universidad de los Andes. N° 59. Mérida, 1.985. 22 P.

_____ Motivando Para El Trabajo. Ediciones Rogya, C. A. Editorial Alfa. 4ta. Edición. Mérida, 1.991. 4ta. Edición. 112 P.

Arana w. (2005), "Motivación en la Gestión Empresarial" en www.gestiopolis.com extraído en febrero del 2005.

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a La Teoría General de la Administración, Mc Graw Hill, México, 1999.

CIFUENTES A. y Jorgelina A. (1997), "Empowerment" en www.monografias.com extraído en marzo del 2005.

CORTÉS A. (1997), "la motivación laboral en una empresa de servicios" en www.monografias.com extraído en marzo del 2005.

Departamento Administrativo de la Función Pública –Dafp- Capacitación para una Administración Pública Gerencial, Participativa y Descentralizada. Bogota, D.C. Colombia. 2000. 55 p.

Diario Oficial de la Republica de Colombia. Decreto 1567 De 1998.

Diario Oficial de la Republica de Colombia. Ley 443 De 1998.

Diario Oficial de la Republica de Colombia. Ley 909 De 2004

ESAP, Compilación de Normas Sobre la Administración del Personal al Servicio del Estado, 15 de Abril de 2003.

Escuela Superior de Administración Publica –ESAP- Disposiciones Analizadas por Avance Jurídico Casa Editorial Ltda.© ISSN 1692-0392,

FERRARO, Eduardo, Administración de Personal: Funciones Fundamentales Para el Desarrollo Del Área, Primo Editora, Buenos Aires, 1995.

GENOVESE C. (1997), “Gestión de los Recursos Humanos en los Nuevos Escenarios” En www.monografias.com Extraído en Enero Del 2005.

GONZÁLEZ D. (1982), “La Motivación Una Orientación Para Su Estudio”, Editorial Científico Técnica la Habana.

GONZÁLEZ F y MITJANS A. (1989) “La Personalidad su Educación y Desarrollo” , Editorial Pueblo Educación la Habana.

KOONTZ, Harold – WEIHNRIK, Heinz, Administración: una Perspectiva Global, Mc Graw Hill, México, 1994.

MARISTANY, Jaime, Evaluación de Tareas y Administración de Remuneraciones, Editorial Edilí, Buenos Aires, 1972.

ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México, 1996.

ROMERO GARCÍA, Oswaldo y PUJOL Adrián. Motivación.

SOLANA, Ricardo, Administración de Organizaciones en el Umbral del Tercer Milenio, Ediciones Interoceánicas S.A., Buenos Aires, 1983.

TORO ÁLVAREZ, Fernando. Cuestionario de Motivación para el Trabajo -Cmt-. Manual. Cincel Ltda. Medellín, 1.985. 85 P.

WERTHER, William – DAVIS, Heith, Administración de Personal y Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México, 1995

ANEXOS

**ANEXO A: DETECCIÓN INDIVIDUAL DE REQUERIMIENTOS DE
CAPACITACIÓN**

(Para ser contestado por todos los integrantes de la institución)

Nombre persona que contesta la encuesta

--

Función o cargo dentro del Servicio

--

Área laboral a que pertenece (Dpto., Unidad, etc., es decir la unidad menor en que se ubica el cargo)

--

a) Principales tareas que debe desempeñar. (No más de cuatro)

1	
2	
3	
4	

- b) Señale la(s) **principal(es) debilidad(es)** en materia de conocimientos, habilidades, destrezas o actitudes que usted considera tener para un mejor desempeño en cada una de las tareas claves mencionadas en el punto anterior.

		Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
Para Tarea 1				
Para Tarea 2				
Para Tarea 3				
Para Tarea 4				

- c) Señale otra(s) habilidad(es), conocimiento(s), destreza(s) o actitudes que, si la adquiriese o la profundizara, le ayudaría a mejorar la calidad, rapidez, precisión, etc., en la resolución de los temas de cada área estratégica.

		Profundidad		
		Avanzado	Medio	Básico
Para tarea 1				
Para tarea 2				
Para tarea 3				
Para tarea 4				

- d) Si existiera la posibilidad de realizar capacitación más específica, señale que temas a usted le interesa desarrollar para fortalecer sus propias competencias laborales (Por favor, indique el nivel de profundidad que le interesa).

- e) Señale en qué temas usted considera que se debe fortalecer la capacitación al interior de su Institución (no mencione nombres de personas, sólo temas o contenidos de capacitación)

- f) En el espacio siguiente, por favor indique todo otro comentario que estime oportuno dejar expresado respecto de brechas de capacitación en su área o en toda la institución..

Muchas gracias.

ANEXO B CARACTERIZACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL ÁREA
 (Documento para ser contestado sólo por el jefe de cada unidad laboral)

Nombre del directivo o profesional a cargo

--

Cargo

--

Departamento / Oficina / Unidad / área

--

a) Principales objetivos estratégicos del área a la que usted pertenece (No más de cuatro)

1	
2	
3	
4	

b) Principales brechas de competencias para cumplir los objetivos estratégicos.

		<i>Profundidad</i>		
		Avanzado	Medio	Básico
Para Objetivo Nº 1				
Para Objetivo Nº 2				

Para Objetivo Nº 3				
Para Objetivo Nº 4				

c) **Principales brechas en materia de manejo u operación de tecnologías de la Información** (Internet, Intranet, software de oficina, etc.)

		<i>Profundidad</i>		
		Avanzado	Medio	Básico
1				
2				
3				
5				
4				

c) **Otros Conocimientos, Habilidades o actitudes que deben fortalecerse en el equipo a su cargo.**
(Indique nivel de profundidad)

--

d) **Conocimientos, Habilidades o actitudes que se deben fortalecer en el Servicio, mirado globalmente.**

--

e) Habilidades, actitudes o conocimientos que resultarían útiles para fortalecer el nivel de motivación al interior de la organización.

--

Muchas gracias.

ANEXO D ORIENTACIÓN Y PRIORIZACION DE INTERESES

Desde la Contraloría Municipal de Barrancabermeja estamos realizando un estudio sobre las prácticas que deben ser implementadas para el alto rendimiento en **Recursos Humanos** y su integración en el marco del plan de bienestar social e incentivos de la organización. A continuación les presentamos tres bloques de preguntas referentes a estos aspectos.

I. DATOS PERSONALES

1. Sexo

Masculino ()
Femenino ()

2. Su edad (*en años cumplidos*)? ()

3. Su estado civil?

Soltero/a ()
Casado/a primeras nupcias ()
Casado/a segundas nupcias ()
Unido/a de hecho ()
Separado/a ()
Divorciado/a ()
Viudo/a ()

4. Es usted jefe de hogar?

Sí ()
No ()

5. Qué relación de parentesco tiene usted con el jefe de hogar?

Cónyuge/ Pareja ()
Hijo/a ()
Es nieto/a ()
Yerno/nuera ()
Otro familiar ()
No familiar ()

6. Cuál es el máximo nivel de instrucción alcanzado por el jefe de su hogar?

- Secundaria Incompleta ()
- Secundaria Completa ()
- Universitaria incompleta ()
- Universitaria completa ()
- Especializaciones ()
- Maestría ()
- Doctorado ()

7.- Cómo está compuesto su hogar? (Por favor, marque todas las opciones que correspondan)

- Usted vive solo/a ()
- O usted vive con..Su esposo/a o pareja ()
- Hijos propios ()
- Hijos de su pareja ()
- Padre ()
- Madre ()
- Hermanas/os ()
- Suegro ()
- Suegra ()
- Otro familiar ()
- Otro no familiar ()

8- Cuántas personas viven en total en su hogar (contándose también usted)?
()

9.- Es usted el/la principal proveedor de ingresos a su hogar?

- Sí ()
- No ()

10 Posee computadora personal en su hogar?

- Sí ()
- No ()

11. Posee automóvil?

- Sí, un auto ()
- Sí, dos autos ()
- No ()

- | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 27. Tenemos un sistema de evaluación del rendimiento individual/grupal claro y objetivo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. Tenemos un sistema de evaluación del rendimiento consensuado con los trabajadores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. Valoramos el rendimiento de nuestros empleados en el medio/largo Plazo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. Recompensamos a nuestros trabajadores sólo con dinero | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. Contemplamos recompensas para nuestros trabajadores de tipo no dinerario (promociones, desarrollo de carrera, calidad de vida laboral,...)..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. Hay retribuciones que fomentan el espíritu de equipo (incentivos grupales, participación en beneficios...) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33. Modificamos nuestros sistemas de retribución en cuanto percibimos una posibilidad de mejora | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34. La formación es un valor importante en esta organización | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35. Vinculamos la formación de los trabajadores con otras áreas como el desarrollo de carrera, motivación, incentivación, | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 36. Nuestros planes de formación anticipan necesidades futuras | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 37. Informamos con total transparencia a los empleados sobre temas importantes como los salarios, promociones y evaluación del rendimiento, entre otros | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 38. Establecemos canales de información permanentes y accesibles a todos los empleados | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 39. Damos la información a los empleados sólo sobre su puesto y sus condiciones laborales particulares | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

III. ÁREA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y ESTRATEGIA

*Indique en qué medida desearía que las propuestas y/o estrategias que se plantean se den en la Contraloría Municipal.
(Siendo un 1-“la menos interesante” y un 7 “la mas conveniente e interesante”)*

1 2 3 4 5 6 7

- | | | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 40. Celebración del Día Internacional de la Mujer. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 41. Celebración del Día de la Secretaria | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 42. Celebración del Día del Niño | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 43. Conmemoración del Día Internacional del Trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 44. Conmemoración del Día de la Madre | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 45. Celebración del Día del Padre. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 46. Acceso a planes de orientación personal y familiar. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 47. Asesoría Psicológica. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 48. Practica de Deportes intra-organización. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 49. participación Deportiva en competencia. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 50. Practica de Ajedrez | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 51. Parctica de Futbol. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 52. Practica de Basketball | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 53. Practica de Voleiboll,..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 54. Torneos de Bolo Criollo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 55. Torneos de Mini Tejo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 56. Participación en Cursos de Pintura | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 57. Conformación de un grupo de teatro | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 58. Otras actividades y/o propuestas de su interés : | | | | | | | |

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

59. Los muebles y enseres aportan al logro de los objetivos institucionales
60. El espacio asignado para el desarrollo de las funciones a mi cargo es el ideal.....
61. Damos la información a los empleados sólo sobre su puesto y sus condiciones laborales particulares.....
62. Es necesaria la intervención de terceros para la resolución de conflictos internos. ...
63. Sería importante vincular la formación de los trabajadores con otras áreas como la motivación e incentiación,
64. La Seguridad Social que me brinda la organización es eficiente.....
65. El manejo de estrés es un tema que debe manejarse al interior de la Institución. ...
66. Establecemos canales de información permanentes y accesibles a todos los empleados
67. Damos la información a los empleados sólo sobre su puesto y sus condiciones laborales particulares
68. Son importantes los temas de desarrollo personal y desarrollo humano en la Contraloría.
69. Las compensaciones que representan dinero adicional al salario son las mas motivantes.....
70. Que formas alternas propone para estimular su excelente desempeño en la Contraloría Municipal.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Gracias por su Colaboración y Sinceridad.