

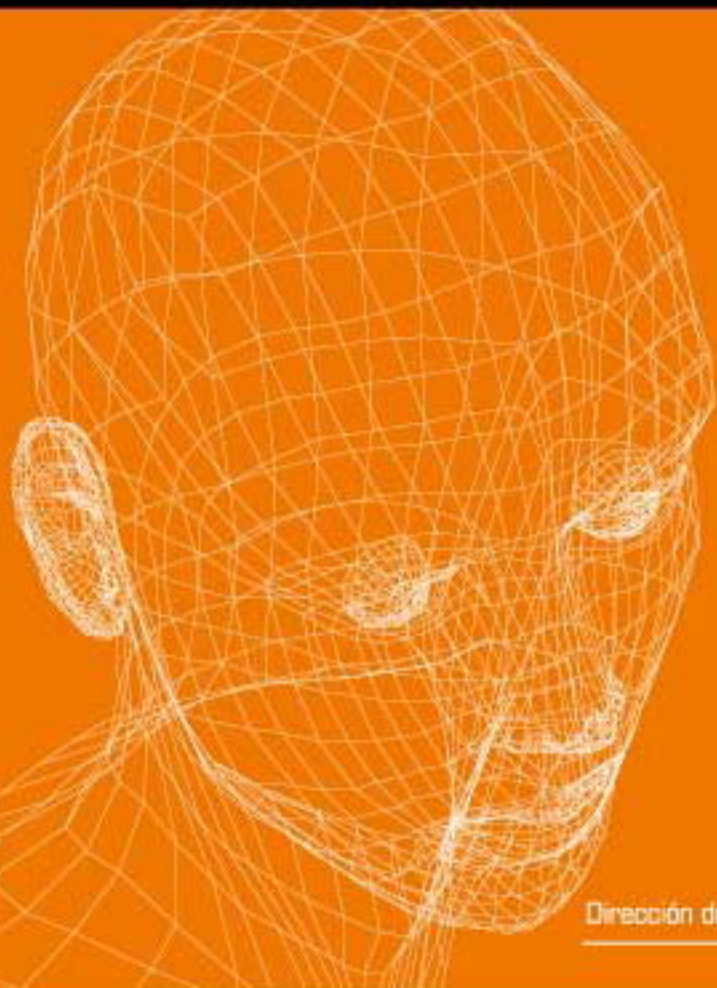


REPÚBLICA DE COLOMBIA
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA **FUNCIÓN PÚBLICA**

Lineamientos Generales para la Administración del

TALENTO HUMANO

al Servicio del **Estado**



Dirección de Políticas de Administración Pública

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

MAURICIO ZULUAGA RUIZ
Director

MARCELA PATRICIA BARAYA DÍAZ
Subdirectora

LUZ AMPARO GONZÁLEZ AGUDELO
Directora de Políticas de Administración Pública

HERNANDO HENAO MORENO
Director de Políticas de Desarrollo Administrativo

WILSON ALBERTO ORDÓZ GUZMÁN ROMERO
Director de Desarrollo Organizacional

MARCELA DEL CONSUELO ARIAS PRIETO
Directora de Políticas de Control Interno Estatal
y Racionalización de Trámites

CLAUDIA PATRICIA HERNÁNDEZ LEÓN
Jefe Oficina Asesora Jurídica

ALBERTO FREDY SUAREZ CASTAÑEDA
Jefe Oficina Asesora de Planeación

GABRIEL HERNÁN ROJO FERNÁNDEZ
Jefe Oficina de Control Interno

**JEFE OFICINA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN
FABIO ORJUELA PÉREZ**
Jefe Oficina de Sistemas de Información

Marzo de 2002





TABLA DE CONTENIDO

	P g.
INTRODUCCI N	5
1. UNA MIRADA A LA SITUACI N ACTUAL	7
<i>Debilidades y Fortalezas</i>	9
<i>Perfil del servidor p blico</i>	10
2. LINEAMIENTOS GENERALES EN LA GESTI N DEL TALENTO HUMANO	11
2.1 Un servidor ntegro y con valores	13
2.1.1 Principios fundamentales	14
2.1.2 Valores fundamentales	14
2.1.2.1 Libertad	15
2.1.2.2 Igualdad	15
2.1.2.3 Solidaridad	16
2.1.2.4 Tolerancia	16
2.1.2.5 Di logo constructivo	16
2.1.3 Estrategias sugeridas	17
2.2 Un servidor competente	18
2.2.1 Selecci n de servidores	18
2.2.1.1 El proceso	18
2.2.1.2 Estrategias sugeridas	21
2.2.2 Formaci n y capacitaci n de los servidores	22
2.2.2.1 El proceso	22
2.2.2.2 Estrategias sugeridas	23
2.2.3 Evaluaci n de los servidores	25



2.2.3.1	<i>El proceso</i>	25
2.2.3.2	<i>Estrategias sugeridas</i>	26
2.3	<i>Un servidor comprometido con el Estado, la sociedad y con su propio desarrollo</i>	27
2.3.1	<i>Niveles de compromiso</i>	27
2.3.1.1	<i>Comprometido con el Estado</i>	27
2.3.1.2	<i>Comprometido con la sociedad</i>	28
2.3.1.3	<i>Comprometido con su bienestar y propio desarrollo</i>	29
2.3.1.3.1	<i>Adecuado diseño de los puestos de trabajo</i>	30
2.3.1.3.2	<i>Un clima laboral que refuerce el bienestar de los participantes</i>	31
2.3.1.3.3	<i>Sistema de estímulos y recompensas</i>	31
2.3.1.3.4	<i>Desarrollo de carrera</i>	32
2.3.1.3.5	<i>Estilos de supervisión y control adecuados</i>	32
2.3.1.3.6	<i>Preparación para la desvinculación laboral asistida</i>	33
2.3.2	<i>Estrategias sugeridas</i>	34
	<i>OBSERVACIONES FINALES</i>	35
	<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	37



INTRODUCCIÓN

Las transformaciones propias del mundo postmoderno, tales como la mayor exposición a la competencia internacional, la influencia innegable de los medios de comunicación, la presión por el mejoramiento de la calidad con reducción de costos en la prestación de los servicios, así como la entrada en escena de un ciudadano cada vez más consciente de sus obligaciones y derechos frente a la administración pública, son características que deben llevar a las entidades colombianas a reinterpretar el rol de su talento humano.

Directivos y servidores en general deben entender la importancia de adaptarse al nuevo orden mundial si quieren permanecer vigentes y reconocer la necesidad del rediseño de nuevas estrategias de competitividad, lo cual ha sido claramente estipulado en el nuevo Estatuto de Organización y Funcionamiento de la Administración Pública dentro de los lineamientos del Sistema de Desarrollo Administrativo creado por la ley 489 de 1998 y como un mecanismo para contribuir al cumplimiento cualificado de la misión del Estado.

*Con el documento **Lineamientos Generales para la Administración del Talento Humano al Servicio del Estado**, el Departamento Administrativo de la Función Pública entrega a las entidades de los órdenes nacional y territorial una guía que les permite mantener el rumbo correcto hacia una administración pública efectiva y el desarrollo integral de su talento humano.*

En concreto, estos lineamientos buscan colaborar con las entidades públicas en los siguientes propósitos:

- ✧ Recuperar la credibilidad de los servidores públicos, con frecuencia debilitada por actuaciones en contra de los intereses de la sociedad, mediante la incorporación y práctica de los valores ciudadanos fundamentales.*
- ✧ Fortalecer el mérito como criterio definitivo en la toma de decisiones relacionadas con el talento humano, mediante procesos de selección impar-*



ciales, evaluaciones del desempeño objetivas y procesos de formación y capacitación que consulten las necesidades reales de las entidades para el buen cumplimiento de su misión.

✧ *Propender por el compromiso progresivo del servidor público con el Estado, la sociedad y con su propio bienestar y desarrollo.*

El estudio y la discusión de estos lineamientos, por otra parte, han de anteceder a la búsqueda de estrategias particulares para su aplicación dentro de cada sector y dentro de cada una de las entidades, pues debemos ser conscientes de que ningún cambio promete ser duradero si no está respaldado en serios procesos de reflexión e interiorización.

Finalmente, dentro del propósito de cualificar el talento humano que está al servicio del Estado, se siente la necesidad de actualizar la normatividad que regula su relación con el Estado, de manera que la gestión se apoye en sólidos y claros fundamentos jurídicos como una forma de garantizar el reconocimiento de sus derechos y la exigibilidad de sus responsabilidades. Esperamos que dicha actualización pronto sea una realidad.

MAURICIO ZULUAGA RUÍZ
Director



1. UNA MIRADA A LA SITUACIÓN ACTUAL





Los presentes lineamientos parten de una mirada a la situación actual en relación con los servidores públicos, así como al perfil que se debe lograr para poder construir un Estado unitario, pluralista, democrático, participativo y descentralizado.

Debilidades y fortalezas

Pueden señalarse, a manera de diagnóstico, algunas debilidades y fortalezas que caracterizan, en parte, la gestión del talento humano.

Dentro de las debilidades han de mencionarse, por ejemplo, desmotivación de muchos profesionales para laborar en el sector público; desconocimiento por parte de algunos servidores de la estructura del Estado y del quehacer y responsabilidades de la Administración Pública; la frecuente rotación del personal directivo; la carrera administrativa no cumple cabalmente los propósitos de la profesionalización del servidor bajo el principio del mérito, a la vez que se observa desgano en algunos altos directivos para comprometerse con su implantación y fortalecimiento; actuaciones corruptas y deshonestas; la capacitación de los servidores con frecuencia no se enfoca a solucionar las necesidades organizacionales ni a garantizar una mejor atención al ciudadano, así como debilidad en los programas de inducción y reinducción; aplicación rutinaria del proceso de evaluación; deficiencias técnicas y metodológicas para adelantar con efectividad una gestión integral del bienestar, lo mismo que las actitudes paternalistas de las entidades y de dependencia de los servidores en esta área.

Se debe llamar la atención, así mismo, sobre los problemas de adaptación al trabajo y problemas de insatisfacción de los empleados, los cuales pueden estar relacionados con variables organizacionales, tales como la baja valoración del trabajo, la escasa participación en las decisiones que se tomen, el poco apoyo a la creatividad, la ausencia de una ética administrativa, ambientes físicos inadecuados, etc.

Por otra parte, dentro de las fortalezas pueden mencionarse la calidad, integridad, compromiso y empuje de muchos servidores que están dispuestos a traba-



jar por el país, sin ninguna b squeda de protagonismo; acceso a las entidades de personas jóvenes, cuyos valores, integrados a los tradicionales, le pueden significar a la administración pública una ampliación de sus posibilidades de servir más auténticamente a la sociedad; interés de muchos servidores de promoverse a través de la capacitación, a n, muchas veces, a costa de grandes sacrificios personales; interés de muchos directivos de las entidades por mejorar su cultura y su clima organizacional, dada la incidencia de estos aspectos en la satisfacción de las personas y en los resultados organizacionales; interés por reforzar la participación de los ciudadanos en la gestión.

Perfil del servidor público

La administración pública colombiana ha de jugar un papel estratégico en el logro de un Estado democrático, participativo, flexible, descentralizado, honesto y abierto al ciudadano. Su éxito, en consecuencia, dependerá en gran parte de la contribución que los servidores públicos hagan a esta causa, tanto por su capacidad de dirección como por su capacidad de gestión.

Desde el punto de vista de la dirección, se deberá propender por servidores visionarios y transparentes, con capacidad de liderar y enfrentar constructivamente los cambios, así como de articular e integrar las competencias de sus equipos de colaboradores para el logro de las metas organizacionales; líderes analíticos, con capacidad de decisiones oportunas y eficaces en situaciones de ambigüedad, actores proactivos en los procesos de concertación y negociación tanto al interior de las entidades, como en sus relaciones con el sistema político y las organizaciones sociales.

Desde el punto de vista de la gestión, se deberá propender por servidores con sólida capacidad técnica; informados ampliamente y suficientemente sobre su entorno, con miras a la comprensión adecuada de los complejos problemas de la sociedad global; interlocutores respetuosos de los ciudadanos con los que interactúan, con capacidad de trabajar en equipo, creativos, honestos, y con manejo adecuado de los procesos de planeación.

En síntesis, las entidades deberán trabajar por lograr progresivamente, a través de una adecuada gestión del talento humano, servidores conscientes de la importancia de los valores morales y organizacionales para garantizar la convivencia humana y la legitimidad organizacional, competentes en la prestación de los servicios propios de la misión de sus entidades y comprometidos con el Estado, la sociedad y con su propio bienestar y desarrollo.



2. LINEAMIENTOS GENERALES EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO





2.1 UN SERVIDOR ÍNTEGRO Y CON VALORES

La ética del servidor público es la ética civil toda vez que ella, laica por naturaleza, constituye el elemento integrador de sus diferentes concepciones filosóficas, políticas y religiosas, posibilitando de esta manera, un pluralismo moral enriquecedor; a la vez que la identidad de propósitos en la búsqueda de modos superiores de vida humana.

Con la implementación de la ética civil al interior de las entidades se deberán cumplir tres propósitos básicos:

- ✧ Tener un marco de referencia apropiado para la convivencia.*
- ✧ Contar con unos elementos mínimos compartidos para ejercer una acción ética constructiva a la realidad personal y organizacional.*
- ✧ Disponer de los elementos indispensables para el diseño de organizaciones justas.*

Para hacer realidad la ética civil en las entidades del Estado, deberá propenderse, ante todo, por el fortalecimiento de la conciencia ciudadana de los mismos servidores, de manera que sean protagonistas ilustrados frente al Estado al que representan, así como modelo de comportamiento cívico frente al ciudadano al que sirven.

Para desarrollar una ética civil en los servidores públicos se requieren dos condiciones:

- ✧ Que los servidores, en su calidad de ciudadanos, lleguen, en general, a un conocimiento claro de sus derechos civiles, políticos, económicos, sociales, culturales y ecológicos, con el fin de que los puedan exigir en los diferentes contextos en los que les correspondan actuar, así como respetarlos en los demás.*



- ✖ Que tengan, en especial, un conocimiento sólido de la normatividad jurídica y de la jurisprudencia en materia de los derechos que les corresponden en su calidad de servidores públicos, de manera que se garantice la armonía de sus relaciones con el Estado y que se precisen las responsabilidades correspondientes al interior de las entidades.

2.1.1 Principios fundamentales

Para que la ética civil sea ética del servicio público, los servidores deberán¹:

- ✖ Considerar al ciudadano como un fin y no como un instrumento o medio. El ciudadano, en su calidad de persona, es portador de dignidad y por tanto, acreedor del respeto de los funcionarios, expresado en términos de servicio a su causa y a sus proyectos en los que el Estado tenga compromisos adquiridos.
- ✖ La legitimidad de la actuación en la administración pública se deriva del cumplimiento del bien interno de la misma, es decir del servicio al ciudadano. En consonancia, las entidades no deberán ahorrar esfuerzos por prevenir, controlar y sancionar la corrupción, entendida como el acceso a prebendas y privilegios con abstracción del servicio a los ciudadanos.
- ✖ Las políticas de cada una de las entidades públicas, en su calidad de organizaciones, deberán basarse en valores que garanticen el buen desempeño organizacional, como, por ejemplo, el manejo eficiente de los recursos, productos de calidad, adecuada atención a los usuarios, e imparcialidad.
- ✖ Todo servidor del Estado deberá ser responsable de sus decisiones y de sus consecuencias.

2.1.2 Valores fundamentales

La adopción de los valores que se sugieren en esta sección debe ser la consecuencia de un proceso de estudio, análisis, discusión y concertación alrededor de los mismos, procesos en los que conviene que participen los servidores de todos los niveles de las entidades públicas. Para su adopción organizacional, se recomiendan, en general, las siguientes actividades:

- ✖ Adoptar una filosofía corporativa a la luz de la cual se tomen las decisiones que correspondan a las exigencias del entorno.

¹ Cortina Adela. Hasta un Pueblo de Demonios, Madrid, Taurus, 1998.

² Cortina, A. Op. Cit.



- ✖ *Asignar responsabilidades para convertir la filosofía que se adopte en acción.*
- ✖ *Educar a los servidores de la entidad en el significado de la filosofía, para lo cual se recomienda que la entidad elabore una propuesta de código de valores como parte de la misma, con el objeto de que sea discutido en sus diferentes niveles, y cada servidor lo adopte como propio.*
- ✖ *Identificar los conflictos entre la filosofía corporativa y las prácticas organizativas que obstaculicen su implementación.*
- ✖ *Informar los casos difíciles a la alta dirección de modo que puedan restaurarse la comunicación y la integración.*

Se recomienda que las entidades fortalezcan entre sus servidores la práctica de los siguientes valores propios de una ética civil, además de los que tengan a bien implementar:

2.1.2.1 Libertad

El servidor público debe trabajar por llegar a ser una persona libre, es decir, capaz de intervenir con criterio en los asuntos propios de su comunidad, en especial en los relacionados con la entidad para la cual labora, así como respetar este mismo derecho en los ciudadanos con los cuales interactúa; poder disponer de espacios propios de su vida privada, sin interferencias de terceros, así como no invadir la privacidad de los ciudadanos que acuden a la entidad en búsqueda de sus servicios; conquistar la autonomía propia de toda vida productiva, en la que sean sus propias decisiones las que, con independencia de criterios externos de cualquier orden, orienten su proceso de crecimiento humano.

2.1.2.2 Igualdad

El servidor público debe guiarse en la prestación del servicio público a los ciudadanos por el valor de la igualdad, entendido como la no discriminación de ninguno de ellos, cualquiera sea sus circunstancias de sexo, raza, condiciones culturales, sociales y económicas. Deber, en especial, reivindicar el derecho de los ciudadanos a la participación, en condiciones de igualdad, en las decisiones que los afectan.



Las entidades, asimismo, en sus relaciones con los servidores deberán encarnar el valor de la igualdad en sus diferentes actuaciones administrativas, en especial cuando se trata de asignar cargas de trabajo y de llevar a cabo procesos de capacitación, de incentivos, encargos, o asignación a proyectos especiales.

2.1.2.3 Solidaridad

Entendida como un valor moral, la solidaridad del servidor se refiere al vínculo que debe existir entre él y otras personas, sean estas cercanas o lejanas, y que estén interesadas en proyectos comunes o que se encuentren en situación de necesidad y que reclaman, por tanto, la adhesión del servidor a su causa. La solidaridad del servidor público deberá llevarlo a interesarse, como condición de gobernabilidad, por la causa de los ciudadanos, especialmente la de los damnificados, la de los que carecen de relaciones estratégicas dentro de la administración pública, la de los ciudadanos de regiones abandonadas, la de los que han sufrido las consecuencias de la violencia o la de los que han sufrido el impacto del desempleo.

El servidor público deberá comprometerse de manera especial con la protección del medio ambiente y con la construcción de la paz como formas eximias de solidaridad con el planeta, con la vida y con las futuras generaciones.

2.1.2.4 Tolerancia

La tolerancia es una de las virtudes indispensables en la vida democrática y, en especial, dentro de la administración pública, ya que mediante ella los servidores podrán entrar en diálogo con los ciudadanos de diferentes concepciones, logrando mutuo enriquecimiento. Para fortalecer el valor de la tolerancia, las entidades públicas deberán trabajar por eliminar o debilitar en sus servidores las posiciones dogmáticas y autoritarias que llevan al fanatismo y a posturas irreconciliables, así como a evitar la superficialidad y la privatización de las diferentes posiciones filosóficas que impiden el ejercicio de la confrontación racional de las ideas.

2.1.2.5 Diálogo constructivo

El objetivo de la implementación de este valor al interior de las entidades deberá ser el de fortalecer la actitud de encuentro, escucha e intercambio



de información, en condiciones de simetría, de manera que se llegue a descubrir puntos compartidos y a decisiones justas para las partes involucradas.

2.1.3 Estrategias sugeridas

- ¥ *Liderazgo del buen ejemplo de directivos y jefes de las entidades en el proceso de desarrollo de valores.*
- ¥ *Integrar a los eventos de inducción y reinducción, reflexiones, dinámicas o talleres orientados a dar a conocer y precisar la misión de la entidad como su bien interno supremo y cuyo cumplimiento le significa a esta legitimidad.*
- ¥ *Diagnosticar mediante mecanismos validados las principales fortalezas y carencias axiológicas que afectan positiva o negativamente las entidades y a sus servidores, de manera que se puedan implementar las estrategias adecuadas para el fortalecimiento de los valores.*
- ¥ *Participar en la construcción de los códigos de valores indispensables para el buen servicio al ciudadano, a partir de procesos colectivos de reflexión, estudio y compromiso, y de acuerdo con las metodologías propuestas por el Programa Presidencial de Lucha contra la Corrupción.*
- ¥ *Realizar jornadas periódicas de reflexión y retroalimentación orientadas a conscientizar a los servidores públicos sobre la importancia de aplicar en los quehaceres diarios los valores seleccionados por sus respectivas entidades.*
- ¥ *Aplicar periódicamente metodologías para la identificación de los riesgos de corrupción en las diferentes áreas, de manera que la alta gerencia, como responsable suprema del control interno, pueda tomar oportunamente las medidas que se requieran para evitarla.*
- ¥ *Idear y fortalecer mecanismos que permitan el desarrollo del autocontrol por parte del servidor en todas sus actuaciones.*
- ¥ *Promover mecanismos y espacios para la participación ciudadana, en particular aquellos que viabilicen la información transparente, exacta, clara, completa y oportuna que el ciudadano requiera.*



2.2 UN SERVIDOR COMPETENTE

Para un desempeño con resultados, es conveniente que las entidades públicas den especial importancia a la selección y formación de servidores competentes, es decir, servidores que cuenten con un repertorio de comportamientos efectivos desde el punto de vista humano, técnico y social, que los hagan especialmente exitosos en contextos concretos de trabajo, y que orienten, asimismo, sus procesos de evaluación del desempeño hacia el desarrollo y fortalecimiento de competencias básicas que sean transferibles a diferentes tipos de empleo.

El desarrollo de competencias personales se considera una estrategia adecuada que las entidades podrán utilizar con altas probabilidades de éxito para garantizar la empleabilidad del servidor, en un momento del devenir histórico del país, en el que el redimensionamiento del Estado y las restricciones presupuestales hacen inminente los riesgos de la supresión de muchos empleos.

Por otra parte, es una necesidad prioritaria que los servidores públicos posean las competencias requeridas para el cumplimiento misional de la entidad en la que laboran, ya que sobre ellas se debe sustentar su ventaja competitiva en la prestación de los servicios que le son propios.

Para el logro progresivo de personas competentes en el desempeño de las labores públicas, las entidades deben tener claridad sobre cuál debe ser el valor agregado a la misión institucional, propio de cada una de sus áreas y de cada puesto específico; asimismo, deben revisar y prestar especial atención a los procesos inherentes a la administración del talento humano para desde allí trabajar en su cualificación. Entre esos procesos se señalan como prioritarios los siguientes:

2.2.1 Selección de servidores

2.2.1.1 El proceso

*Los procesos de selección deben estar orientados a la **búsqueda, identificación, vinculación y ubicación** de los candidatos más idóneos, desde el punto de vista técnico y humano, para proveer los cargos vacantes.*

La búsqueda de servidores excelentes debe ser el principal propósito de los procesos de selección. Esta excelencia del servidor debe operacionalizarse



en términos de un talento humano que se caracterice por su calidad ciudadana, sus competencias técnicas y sociales y su compromiso y capacidad de servicio.

*El insumo esencial del proceso de selección es la información que obtengan los seleccionadores sobre **las condiciones de los empleos**, sobre las **calidades de los aspirantes a los mismos** y sobre la **adecuación y armonización** de estas dos variables. Todo proceso de selección deberá implicar, en consecuencia, un diseño consistente básicamente en:*

- ✧ Un análisis objetivo de la misión, las funciones y las actividades esenciales de los cargos para que las entidades puedan cumplir muy bien su misión.*
- ✧ Una identificación de las condiciones requeridas en los aspirantes para el desempeño exitoso de cada puesto, en relación con sus aptitudes, su personalidad y sus competencias específicas.*
- ✧ Selección de los instrumentos para la valoración correcta de cada uno de los concursantes de acuerdo con las condiciones requeridas, instrumentos que deberán tener estudios previos de su confiabilidad y validez.*

La acertada ubicación de los servidores, por otra parte, deberá ser considerada como una extensión lógica del proceso de selección y condición indispensable para que ellos le puedan dar sentido a su vida laboral, comprometerse con el Estado al que se vinculan y trascender en el servicio a la sociedad. Esta es la razón por la cual las entidades no deberán ahorrar esfuerzo para llevar a cabo, una vez la Comisión Nacional del Servicio Civil haya realizado los procesos de selección para proveer los cargos de carrera, de acuerdo con los parámetros que la ley y el reglamento determinen (o una vez ellas mismas hayan provisto los cargos de libre nombramiento y remoción), acciones de inducción y reinducción, programadas con pedagogía y al alcance del nivel educativo de los servidores, de manera que puedan derivar de ellas el mismo beneficio, en términos de aprendizaje, motivación, compromiso y sentido de pertenencia.

La ubicación de los servidores deberá hacerse teniendo como punto de referencia el sentido del servicio público, el Estado, el sector al que pertenezca la entidad si es del orden nacional, la entidad y el cargo mismo.

En relación con el proceso de selección, por otra parte, se deberá prestar especial atención al período de prueba de manera que éste adquiera su verdadero sentido, es



decir, el de ser un lapso en el que el empleado reciba el entrenamiento próximo indispensable para el desempeño efectivo del puesto; conozca los procedimientos más adecuados para realizar bien el trabajo, así como los equipos, herramientas y útiles disponibles, y en el que demuestre su capacidad de adaptación progresiva al área y su inserción e integración a la cultura organizacional.

Es necesario, así mismo, que todas las entidades trabajen por fortalecer en sus empleados la mentalidad de la calidad y del servicio, de tal modo que ellos adquieran la conciencia de que su permanencia en la entidad, una vez haya superado exitosamente el período de prueba, se vea condicionada a la vigencia de su mérito.

Las entidades deberán, igualmente, propiciar explícitamente una cultura en la que se valore al ser humano, por sí mismo, independientemente de las condiciones de salud o de las diferencias de raza, religión, edad, o condición social. En consecuencia, deberán garantizar a las personas con limitaciones motrices, sensoriales o perceptivas, la igualdad de oportunidades para el acceso, promoción y permanencia en los cargos en los que ellas puedan dar un rendimiento satisfactorio, de acuerdo con las exigencias y expectativas organizacionales.

Especial atención han de prestar los altos directivos de las entidades en la escogencia de su equipo cercano de trabajo, de manera que sean los intereses de la nación los que primen en su llamamiento, más que razones de otra índole. En consecuencia, para su provisión deberán tenerse como criterio condiciones objetivas de los aspirantes, expresadas en términos de:

- ✧ Formación académica y experiencia demostrada que garanticen solvencia para el desempeño del cargo.
- ✧ Capacidad intuitiva que les permita actuar con agilidad y acertadamente en muchos de los problemas que deben enfrentar en el desempeño de sus cargos.
- ✧ Capacidad de análisis y de decisiones acertadas que se expresen en realizaciones concretas a favor de la sociedad.
- ✧ Capacidad de socializar y de trabajar en equipo, de manera que el poder del que está investido se transforme en beneficio para sus colaboradores inmediatos, para la entidad y para la comunidad a la que sirve su entidad.



- ✖ *Capacidad para resolver acertadamente los problemas, yendo de la identificación precisa de sus causas a la identificación acertada de las mejores alternativas de solución.*
- ✖ *Capacidad de comunicarse, no sólo por la claridad, honestidad y eficiencia con que transmita sus mensajes a los diferentes interlocutores con quienes deba interactuar en el ejercicio de su cargo, sino también por su capacidad de escucha y de comprensión de estos mismos interlocutores.*
- ✖ *Liderazgo social y no sólo organizacional, en virtud de su ética, su palabra y su vida ejemplar.*

2.2.1.2 Estrategias sugeridas

Las siguientes estrategias se recomiendan para la provisión de cargos, as no sean ellos de carrera administrativa:

- ✖ *Describir adecuadamente los puestos de trabajo, con el objeto de identificar las aptitudes, habilidades, conocimientos, experiencia y competencias específicas que deberán tener los aspirantes a desempeñarlos.*
- ✖ *Planear adecuadamente la vinculación de los servidores, velando por que se elimine toda improvisación y asignando profesionales competentes a tal proceso.*
- ✖ *Divulgar, si es posible, con suficiente anticipación la existencia de vacantes, su número y naturaleza, así como las fechas y demás condiciones para su provisión. Dentro de las estrategias a utilizar, las entidades podrán apoyarse en los servidores activamente vinculados.*
- ✖ *Para una auténtica identificación de los aspirantes, se recomienda que los responsables del proceso de selección apliquen e interpreten pruebas válidas y confiables, de manera que permitan conocer con objetividad el grado en que los candidatos son competentes para el desempeño exitoso de los cargos a los que se vinculen.*
- ✖ *A través del estudio cuidadoso de los antecedentes de los aspirantes a un cargo determinado y de entrevistas técnicamente preparadas, obtener información válida sobre los aprendizajes hechos, sus valores éticos y sus calidades humanas.*



- ✧ Realizar, a través del jefe inmediato del nuevo servidor, acciones que acompañen y evalúen la superación exitosa del periodo de prueba.
- ✧ Buscar estrategias de acercamiento a las universidades para planear seminarios e impartir orientaciones con el ánimo de motivar a sus alumnos por el servicio público, sobre todo a aquellos cuyas formaciones profesionales puedan ser especialmente requeridas por las entidades de cada uno de los sectores.

2.2.2 Formación y capacitación de los servidores

2.2.2.1 El proceso

El conocimiento, entendido como saber y, sobre todo, como saber hacer, constituye una de las principales fuentes de efectividad organizacional y de desarrollo personal. En consecuencia, la capacitación del servidor público debe ser una de las principales estrategias para garantizar la competitividad de las entidades, teniendo muy presente que el aprendizaje solo se convierte en competencia, cuando el servidor sea capaz de transferir dicho aprendizaje para enfrentar y resolver situaciones nuevas y de agregar valor a los procesos en los cuales interviene.

Dentro de los objetivos que las entidades deberán proponerse alcanzar con los procesos de formación y capacitación de sus empleados están los siguientes:

- ✧ Formar servidores competentes, y no solamente calificados, que tengan capacidad de ejecución exitosa, agregar valor a los productos y procesos en los cuales intervienen.
- ✧ Fortalecer los fundamentos para una gestión pública cada vez más honesta y transparente.
- ✧ Garantizar una mejor atención al ciudadano como el destinatario natural de los servicios del Estado.

Con miras a este propósito, cada uno de las entidades realizará acciones coordinadas tendientes a aclarar y definir las competencias requeridas para el mejor desempeño de los cargos, y las tendrá en cuenta para la elaboración de los currículos de la capacitación.



Los responsables de las entidades públicas deben vigilar para que en los diferentes eventos de capacitación que se programen se incluyan tres aspectos fundamentales para el desempeño exitoso de un cargo: unos conocimientos teóricos-conceptuales que fundamenten el hacer, así como la adecuada comprensión de los mismos y de los procesos que se desarrollen a partir de ellos; unas habilidades y destrezas requeridas para la ejecución práctica; y una actitud de servicio.

Dentro de este contexto, los directivos de las entidades públicas deben esforzarse por motivar a los servidores hacia esta forma de capacitación, de manera que al recibirla no sólo atiendan al **aspecto instrumental** de la misma, es decir, al aporte que ella les significa para el mejor desempeño de su cargo, sino, ante todo, a su **aspecto formativo**, en cuanto que dicha capacitación les ha de permitir responder mejor por sus proyectos de vida personales.

Especial atención deben merecer la capacitación del personal directivo, la cual se hace más necesaria en la medida en que el mundo globalizado exige entidades con capacidad de respuestas adecuadas a sus nuevos retos.

La capacitación del personal directivo debe tener principalmente dos objetivos:

- ✧ **Aprendizaje gerencial** para que se desempeñe eficientemente en un mundo que ha modificado las dimensiones clásicas de la gestión y ha reemplazado formas antes rígidas y exactas por otras ambiguas y flexibles. Las entidades, con los eventos de formación y capacitación de sus directivos, deben buscar, en concreto, el acercamiento a un servidor con capacidad de planear, de dirigir, de cooperar, de comunicar, de decidir.
- ✧ **Apropiación de contenidos misionales**, la cual implica revisión, adquisición, y actualización de los mismos, de acuerdo con las prioridades políticas de la administración, de los planes de desarrollo, de la naturaleza del sector en los que labore el directivo, y de los énfasis organizacionales.

2.2.2.2 Estrategias sugeridas

Para que la capacitación sea efectiva se sugiere:

- ✧ Planear y programar los eventos de formación y capacitación de conformidad con los lineamientos de política y estrategias del Plan Nacional de Formación y Capacitación y de las normas vigentes en la materia.



- ✖ *Impartir la capacitación y formación de los servidores de todos los niveles con un doble propósito: su desempeño eficiente y eficaz en el cargo y su desarrollo y promoción futuras.*
- ✖ *Cuando se trate de entidades del orden nacional, planear y programar la capacitación con un claro sentido sectorial, con miras a atender en forma integrada y racionalizada sus necesidades específicas. Se recomienda a los Comités Sectoriales de Desarrollo Administrativo, en armonía con estas orientaciones y con las del Plan Nacional de Formación y Capacitación, trazar los lineamientos estratégicos generales que hayan de tener en cuenta sus correspondientes entidades adscritas y vinculadas en la ejecución de las acciones particulares al respecto.*
- ✖ *Planear y programar eventos de inducción y reinducción, de conformidad con lo establecido en la normatividad que rige el Sistema Nacional de Capacitación.*
- ✖ *Realizar diagnósticos participativos de las competencias requeridas para el desempeño del cargo, en las que se integren lo cognoscitivo, lo operativo y lo actitudinal. La realización de los eventos de capacitación deberán comprender, igualmente, estos tres aspectos.*
- ✖ *Registrar en una base de datos y en forma detallada las competencias adquiridas por los servidores como consecuencia de los eventos de capacitación programados por las entidades, de manera que éstas tengan un conocimiento claro de cuál es el capital intelectual que está a su disposición.*
- ✖ *Evaluar la capacitación por la posibilidad de transferencia de los aprendizajes a situaciones reales del trabajo.*
- ✖ *Institucionalizar para los niveles profesional, ejecutivo, asesor y directivo, el seminario investigativo, como una forma de situar a la entidad en estado permanente de aprendizaje, con beneficio para el servidor, el saber, la entidad y la sociedad³.*
- ✖ *Propiciar la capacitación grupal, pero con atención individualizada, de manera que a cada servidor se le respete el derecho de hacer sus progresos, de acuerdo con su propio ritmo de aprendizaje.*

³ Nalus Feres, Marta. *El Seminario Investigativo*. ASC N, Santa Fe de Bogotá, 1992.



- ✖ *Aprovechar decididamente las ventajas de la informática y el potencial que se abre con un nuevo papel que pueden jugar los instructores, al pasar de agentes de enseñanza a animadores de procesos de aprendizaje en el trabajo, de acuerdo con las condiciones flexibles y más exigentes de las organizaciones de hoy.*
- ✖ *Fortalecer la autocapacitación entre entidades y al interior de cada entidad. Para ello, colaborar activamente en el fortalecimiento de la Red Interinstitucional de Formación y Capacitación que coordina el Departamento Administrativo de la Función Pública.*
- ✖ *Fortalecer en todos los servidores la actitud de aprendizaje de sus propias experiencias dentro de la entidad como una forma de crear conocimiento.*

2.2.3 Evaluación de los servidores

2.2.3.1 El proceso

La evaluación del servidor público debe ser una herramienta de gestión imprescindible que le permita a la administración gerenciar el desempeño de sus servidores hacia la **eficacia gestora**, es decir, hacia un desempeño con resultados, e identificar las debilidades de estos mismos servidores, sus capacidades y habilidades, sus motivaciones y necesidades, sus valores y actitudes. La evaluación del desempeño de los servidores públicos ha de tener en cuenta, entre otros, las siguientes características:

- ✖ **Ser objetiva**, es decir, el evaluador debe esforzarse para que sus colaboradores inmediatos (los evaluados), además de participar activamente en la concertación de los objetivos de su desempeño, de acuerdo con la planeación del área en la que están ubicados, obtengan la calificación que corresponda a su desempeño, independientemente de cualquiera otra consideración. Ayudar a la objetividad de la evaluación es lo que los servidores conozcan previamente la normatividad vigente al respecto, el instrumento y la escala con que serán evaluados.
- ✖ **Tener un enfoque claramente estratégico**, es decir, debe valorar, ante todo, los resultados logrados por los servidores, los cuales deben estar orientados al cumplimiento de las metas de la dependencia, así como de la misión y visión de la entidad.



- ✧ **Identificar las fortalezas de los empleados, sus debilidades y sus carencias**, información necesaria para emprender acciones que mejoren la efectividad en el desempeño del cargo y para planear el desarrollo personal.
- ✧ Ser un **proceso permanente**, de manera que los jefes inmediatos puedan desempeñarse como orientadores de los servidores en su puesto de trabajo y que éstos obtengan la apropiada y oportuna retroalimentación sobre los resultados progresivamente logrados.
- ✧ Ser **dialógica y participante**, en la que el empleado tenga parte activa no sólo en la concertación de objetivos, sino también en el control de su propio desempeño y en la valoración de los resultados.
- ✧ Ser **equitativa**, es decir, se espera que los resultados de la evaluación sean justos, que correspondan al grado de contribución de los servidores al cumplimiento de los objetivos institucionales.
- ✧ Posibilitar que el jefe inmediato derive de la evaluación de sus colaboradores elementos válidos para **autoevaluar su gestión** dentro del área de la que es responsable.
- ✧ Servir de base para el diagnóstico de necesidades de capacitación y otras acciones de personal.
- ✧ La evaluación del desempeño laboral de los empleados, por otra parte, debe permitir derivar consecuencias reales, ya sea en forma de recompensas, o de los correctivos que se consideren necesarios.

Las Oficinas de control interno deberán hacer el seguimiento del cumplimiento de esta responsabilidad y recomendar las acciones que sean pertinentes, con el fin de garantizar la acertada aplicación del proceso evaluativo.

2.2.3.2 Estrategias sugeridas

Para que la evaluación del desempeño sea efectiva se recomiendan, entre otras, las siguientes estrategias:

- ✧ Tener un conocimiento adecuado, por parte de evaluadores y evaluados, de los planes de desarrollo vigentes, de la misión y visión de la entidad, de



los planes indicativos y operativos, ya que el desempeño de los servidores deber estar orientado a su cumplimiento.

- ¥ *Velar por que los evaluados conozcan sus derechos y deberes frente a la evaluación de su desempeño.*
- ¥ *Concertar los objetivos laborales conciliando las prioridades de las áreas donde están ubicados los servidores, con sus competencias, capacidades y fortalezas personales.*
- ¥ *Realizar seguimientos periódicos al desempeño de los servidores, de manera que oportunamente se puedan dar las orientaciones pertinentes para lograr la calidad de los resultados esperados y cumplir los plazos acordados.*
- ¥ *Realizar evaluaciones formativas, de manera que los evaluados conozcan sus fortalezas y debilidades y refuercen las actitudes del autocontrol y de la autoevaluación.*
- ¥ *Integrar a la evaluación individual del servidor las apreciaciones de los usuarios de sus servicios y de sus compañeros de equipo.*
- ¥ *Velar por que después de los procesos de evaluación de los servidores se deriven consecuencias positivas reales tanto para la entidad como para los evaluados. Estas consecuencias deberán darse, principalmente, en términos de estrategias para corregir los desaciertos, así como de estímulos e incentivos frente a los aciertos.*

2.3 UN SERVIDOR COMPROMETIDO CON EL ESTADO, LA SOCIEDAD Y CON SU BIENESTAR Y PROPIO DESARROLLO

2.3.1 Niveles de compromiso

2.3.1.1 Comprometido con el Estado

Para hacer realidad que el Estado colombiano sea un Estado social de derecho, organizado en forma de República participativa y pluralista, fundada en el respeto a la dignidad humana, en el trabajo, en la solidaridad de las personas



que la integran y en la prevalencia del bien general, se requiere que todos los servidores públicos, mediadores entre el Estado y la sociedad, fortalezcan su actitud de compromiso con aquel y de servicio y diálogo con la sociedad.

El servidor público debe, ante todo, hacer posible, por sus concepciones, actitudes y acciones laborales diarias, el Estado moderno en el que se haga el tránsito progresivo y constante de la democracia representativa a la participativa, institucional y socialmente, es decir a la democracia directa en la que se rescate la voluntad ciudadana como factor fundamental en las decisiones políticas y en la gestión administrativa.

Como consecuencia de lo anterior, el servidor público no debe ser indiferente a la búsqueda de mecanismos que permitan poner el Estado al alcance del ciudadano, de manera que facilite su intervención en la prestación de servicios que interesan a la comunidad, lo haga interlocutor válido en todos aquellos asuntos que le conciernen, y lo hagan sentir comfortable frente a un Estado que esté a su servicio y que cuenta con la sociedad civil como condición indispensable para garantizar la justicia y la protección de los derechos básicos e irrenunciables de los ciudadanos.

Dentro de este contexto, el servidor público debe hacer todo lo posible por viabilizar la concertación entre los ciudadanos y los agentes del Estado y por buscar líneas de acuerdo entre éste y la opinión pública, de manera que el Estado responda al tipo de sociedad, de administración y de desarrollo que quieren los ciudadanos.

2.3.1.2 Comprometido con la sociedad

Uno de los compromisos más sagrados del servidor y del cual debe derivar la legitimidad de su acción dentro de la administración pública ha de ser el servicio al ciudadano.

Para que el servidor pueda cumplir sus responsabilidades frente al ciudadano debe incorporar a su formación no sólo técnicas actualizadas de gestión, sino, ante todo, hábitos de comportamiento que se traduzcan en valores que garanticen el buen servicio. Entre estos valores, deben priorizarse los siguientes⁴:

⁴ Cortina, A. Op. Cit.



- ¥ **Desinterés** en la prestación de los servicios, es decir que coloque el bien general por encima del particular.
- ¥ **Integridad:** que evite compromisos de toda índole, as sean ellos legítimos, que eventualmente pudieran afectar negativamente la honestidad con que se debe prestar el servicio público.
- ¥ **Objetividad:** que sea el mérito el criterio principal de muchas de sus actuaciones, tales como nombramientos, contrataciones, recomendaciones para la dispensación de los estímulos e incentivos.
- ¥ **Transparencia:** que sepa obrar abiertamente, que sepa dar razón de sus decisiones y rendir cuentas con objetividad.
- ¥ **Responsabilidad:** que responda ante los afectados y representantes legítimos de los mismos de las consecuencias de sus decisiones, a corto, mediano y largo plazo

2.3.1.3 Comprometido con su bienestar y propio desarrollo

Si el desempeño organizacional acertado en las entidades del Estado es consecuencia de la efectividad, la eficiencia, la productividad con que se atiendan los requerimientos y necesidades de los ciudadanos, deberá tenerse en cuenta, igualmente, que este desempeño no podrá estar a la altura de lo esperado si no se implementan el bienestar y la satisfacción de los servidores. Por tanto, las entidades tendrán la responsabilidad de diseñar un sistema organizacional que mantenga elevados niveles de productividad y al mismo tiempo que pueda responder a las expectativas de los servidores en lo que a su bienestar integral se refiere.

El bienestar social de los empleados al servicio del Estado deberá entenderse, ante todo, como la búsqueda de la calidad de su vida en general, como corresponde a su dignidad humana, y de la cual la calidad de vida laboral es solo uno de sus aspectos, entendida esta como el conjunto de efectos positivos que el trabajo bien diseñado produce tanto en la organización como en cada uno de los servidores que están a su servicio.

Las entidades deberán propender, ante todo:

- ¥ Porque los servidores se conscienticen de **su responsabilidad** frente a su propio desarrollo y bienestar, como requisito indispensable para lograrlos.



En este sentido, deberán trabajar para que los servidores lleguen a un conocimiento claro de las posibilidades que les ofrecen sus diferentes dimensiones física, emocional, cognoscitiva, ética, espiritual, las cuales, bien desarrolladas y apropiadamente integradas, les permitirán su crecimiento personal, llevar a cabo sus proyectos de vida personal y el beneficio de su grupo de trabajo.

- ✧ Porque haya espacios de análisis compartidos para identificar aquellas **necesidades humanas**, sin cuya satisfacción sería imposible hablar de calidad de vida, y planear conjuntamente acciones que les permitan a los servidores satisfacerlas. Sin perjuicio de los modelos de necesidades humanas que asuma cada entidad, conviene llamar la atención sobre la importancia de que el servidor satisfaga, además de las necesidades de subsistencia y protección, suyas y de su familia, por lo general cubiertas con los servicios asistenciales básicos, las de conocimiento, afecto, participación, ocio, autonomía y trascendencia.

Para viabilizar lo anterior, las entidades deberán, entre otros aspectos, priorizar los siguientes:

2.3.1.3.1 Adecuado diseño de los puestos de trabajo

Las entidades no deberán ahorrar esfuerzo para diseñar apropiadamente los puestos de trabajo, lo cual tiene relación directa con el desempeño, el estrés derivado del trabajo y las actitudes de los empleados.

Se entiende por diseño adecuado del puesto la planeación de acciones orientadas a incidir positivamente en sus características, de manera que se incrementen tanto la satisfacción de los servidores como su productividad.

Para lograr este propósito, se requiere tener en cuenta las variables relacionadas con el puesto de trabajo mismo (que el cargo suponga variabilidad de habilidades, destrezas o competencias; realización de procesos laborales completos; posibilidad de apreciar los resultados, así como el impacto positivo del trabajo en otras personas o en otras áreas de trabajo, autonomía en la programación y realización del trabajo, etc.), así como las variables personales (motivación del servidor, conciencia de su responsabilidad en los resultados, sentimiento de logro, etc.)



2.3.1.3.2 Un clima laboral que refuerce el bienestar de los participantes

El clima organizacional se refiere a la forma como los servidores perciben su relación con el ambiente de trabajo en el que es determinante la calidad de las relaciones entre los integrantes de las entidades de todos los niveles, y que determina su comportamiento dentro de la entidad. Dentro de esta percepción se ponen en juego las experiencias personales de cada uno de los servidores, sus necesidades muy particulares, sus motivaciones, sus deseos, sus expectativas y sus valores y cuyo conocimiento es indispensable para que los responsables del bienestar social puedan, en parte, entender dichos comportamientos, a la vez que modificarlos a partir del manejo de las variables organizacionales.

Las entidades, por consiguiente, deberán construir o adquirir instrumentos válidos y confiables que les permitan medir su clima organizacional, de manera que puedan obtener información objetiva, a partir de la cual estén en posibilidad de emprender acciones que contribuyan a mejorar la calidad de vida laboral de los servidores.

2.3.1.3.3 Sistema de estímulos y recompensas

Su objetivo deberá ser el de reforzar el buen desempeño, incrementar la satisfacción del servidor, y aumentar las probabilidades de ocurrencia de resultados con calidad.

Para que la dispensación de estímulos e incentivos sea efectiva y logre los propósitos pretendidos, las entidades deberán propender por que sean efectivos, consulten las diferencias individuales entre los servidores, y tengan en cuenta sus necesidades particulares. Para lograr lo anterior, deberán valorar estímulos de fácil adquisición y suministro como son, por ejemplo, los reconocimientos verbales, orales u escritos, comisiones especiales, etc.

Es importante dentro de este contexto que los responsables de administrar el talento humano hagan realidad la situación administrativa del encargo, previsto por la normatividad, como una forma de estimular el buen desempeño de los servidores de carrera, previo estudio del cumplimiento de los requisitos exigidos para el cargo.

De igual manera, las entidades deberán garantizar la equidad de los reconocimientos pecuniarios previstos en las normas, de manera que su asignación co-



responda exclusivamente a criterios de justicia y al mérito de los servidores demostrado a través de su desempeño en equipo. Con miras a reforzar esta modalidad de trabajo, dadas las posibilidades sinérgicas de enriquecimiento que ofrece, las entidades deberán estar prontas a estimular tanto el proceso (integración de competencias complementarias, liderazgo, responsabilidad, cooperación, cohesión, etc.) como los resultados obtenidos. Para que la evaluación sea objetiva, es conveniente contar con las apreciaciones del equipo mismo, del jefe del área y de jurados constituidos ad hoc ante el cual sustentar los logros.

2.3.1.3.4 Desarrollo de carrera

Formar parte de la calidad de vida laboral la certeza de parte de los servidores de que dentro de sus respectivas entidades hay preocupación, honestidad y seriedad en relación con su desarrollo humano, técnico y social, al servicio del cual pondrán los diferentes procesos inherentes a la carrera administrativa. Los responsables de la administración del talento humano deberán, igualmente, ayudar a sus colaboradores a identificar las áreas laborales hacia las que se podrán proyectar en virtud de sus competencias, dadas las posibilidades de poder aplicar en ellas sus intereses y capacidades, a la vez que afianzar el mérito exigido como condición de permanencia en el servicio público.

2.3.1.3.5 Estilos de supervisión y control adecuados

Para lograr una buena calidad de vida laboral en las entidades del Estado, es indispensable que los responsables de las entidades presten atención a la forma como los directivos, ejecutivos y coordinadores, supervisan y controlan el trabajo. La supervisión y el control equilibrados del trabajo de los servidores públicos constituyen una forma sana de garantizar el cumplimiento de los plazos y la calidad de los procesos inherentes a todo compromiso laboral.

Para que la supervisión y el control sean un aporte positivo a la calidad de vida laboral de los servidores, dichos procesos se deberán realizar con sentido pedagógico, dando participación a los servidores en los análisis que se efectúen y en las decisiones que se tomen para los ajustes requeridos. Al respecto ser excelente ayuda el que los jefes no se apoyen sólo en su poder de coerción, derivado de su posición legal dentro de la jerarquía organizacional, sino, sobre todo, en la autoridad que les otorga el conocimiento, la pericia y la experiencia en los asuntos laborales de que se trate, en los valores y actitudes honestas que los caractericen, así como en su poder de recompensa, siendo



justos en el reconocimiento de los aciertos de los empleados. Vale la pena señalar que, en pro de la calidad de vida laboral del servidor público, se debe excluir de las funciones de control, supervisión y coordinación cualquier asomo de dogmatismo por parte de los jefes y estimular la discusión razonada en los equipos de trabajo sobre los diferentes tipos laborales, de manera que se pueda llegar a decisiones correctas.

2.3.1.3.6 Preparación para la desvinculación laboral asistida

Las entidades del Estado deben realizar sus mejores esfuerzos para que el ciclo laboral de los servidores públicos (vinculación, permanencia y retiro) se cumpla de manera completa, prestando especial atención a la preparación oportuna de los servidores para su retiro, toda vez que al respecto se observan preocupantes deficiencias, en circunstancias que, como las actuales, las reestructuraciones organizacionales han llegado a ser medidas necesarias frecuentes de cara a los propósitos de redimensionamiento y ajuste del Estado.

Se debe propender, por tanto, con la asesoría de entidades que tengan experiencia al respecto como el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el SENA, por planear, ejecutar y evaluar programas destinados a dar asistencia técnica oportuna a los servidores para su desvinculación, de manera que ésta, cualquiera sea el motivo, sea lo menos traumática para ellos y para los que permanezcan en la entidad, con miras a favorecer el buen clima laboral.

Estos programas deben estar orientados a preparar y aplicar el cambio que significa una desvinculación, en especial a que los servidores:

- ✧ Obtengan el apoyo emocional necesario para enfrentar el cambio;*
- ✧ Eliminen o disminuyan los prejuicios y temores que por lo general se presentan ante la perspectiva de la desvinculación, obstaculizadores del abordaje de las nuevas realidades laborales;*
- ✧ Obtengan un conocimiento objetivo de sus capacidades, habilidades, intereses, competencias, de manera que puedan tener un conocimiento más amplio de sus posibilidades ocupacionales personales;*
- ✧ Reciban orientación ocupacional que les facilite tomar la decisión más adecuada, en relación con nuevas posibles vinculaciones o con un trabajo independiente;*



- ✖ *Incorporen estrategias adecuadas (cartas de presentación, hojas de vida de impacto, etc.) para abordajes efectivos de nuevas realidades laborales;*
- ✖ *Reciban refuerzo apropiado para sus áreas débiles;*
- ✖ *Conozcan formas creativas de utilización del tiempo libre.*

Las entidades, asimismo, y con miras a evitar rumores que puedan afectar negativamente el clima laboral, deberán tener especial cuidado en ofrecer información institucional sencilla, objetiva, transparente y oportuna que les permita a los servidores tener un conocimiento exacto del estado en que se encuentren los procesos que pueden tener como consecuencia su desvinculación.

2.3.2 Estrategias sugeridas

- ✖ *Para recibir a sus nuevos servidores, la entidad deberá recuperar aquellos ritos que reconocen su importancia, que involucran a los actores principales y que generan compromiso y sentido de pertenencia.*
- ✖ *Realizar procesos de inducción de los nuevos servidores desde su vinculación a la entidad, en los que se trabajen en forma teórica y práctica aspectos relacionados con el conocimiento y buen desempeño del cargo, asimilación de la cultura organizacional y aproximación a los valores del servicio público.*
- ✖ *Crear al interior de la entidad la cultura del empalme, de manera que los nuevos servidores estén en capacidad de continuar, sin traumatismos organizacionales ni personales, los proyectos ya iniciados por otros que se vean precisados a abandonar su cargo. Dicho empalme, a ser posible, debe contemplar una explicación detallada del grado de avance de los proyectos, recursos disponibles para su continuación, responsabilidades compartidas con otros servidores de la misma o de otras áreas, plazos fijados, y personas a las que hay que reportar avances y resultados.*
- ✖ *Contar con un área dotada de jerarquía y capacidad administrativa y financiera, dirigida y coordinada por personal de alta calidad profesional en los asuntos relacionados con el bienestar social y respaldada en todas sus acciones por las diferentes dependencias de la entidad.*
- ✖ *Crear mecanismos que concilien la satisfacción de las necesidades humanas básicas de los servidores con las de las entidades, como una forma de favorecer la calidad de vida laboral.*



- ✖ *Planear, organizar y realizar acciones tendientes a conscientizar a los servidores de su responsabilidad en la creación, mantenimiento y mejoramiento del clima organizacional como un bien colectivo esencial para su bienestar laboral.*
- ✖ *Dentro de los planes de formación de los servidores, priorizar, sobre los restrictivos y prohibitivos, los enfoques positivos en el tratamiento de los valores institucionales, de manera que estos caractericen las distintas actuaciones que conforman la cotidianidad laboral en las entidades y se constituyan en factor de bienestar en el trabajo.*
- ✖ *Sensibilizar a los servidores sobre la necesidad de los programas de salud ocupacional y seleccionar medidas para la intervención.*
- ✖ *Crear sistemas de información general que permitan el conocimiento y divulgación de los programas y recursos de bienestar social disponibles en las entidades, de manera que se facilite su utilización.*
- ✖ *Planear procesos que canalicen las inquietudes y expectativas de los servidores acerca de los servicios prestados por las entidades y que tienen que ver con programas específicos de bienestar social.*
- ✖ *Organizar servicios permanentes de asesoría, orientación y ayuda psíquica para las personas con proyectos de retiro.*

OBSERVACIONES FINALES

1. *Los lineamientos presentados aquí tienen como destinatarios principales a todos los jefes del talento humano de las entidades del orden nacional, departamental, distrital y municipal, los cuales harán una apropiación y aplicación particular de los mismos, en virtud de las circunstancias específicas de cada una de sus entidades. Se les recomienda liderar procesos para animar a todos los servidores a su discusión, enriquecimiento y aplicación práctica.*
2. *Dentro de la aplicación de estos lineamientos, es importante no perder de vista las metas a lograr por cada una de las entidades, la necesidad de unir competencias para contrarrestar debilidades, la importancia de enfrentar con confianza los riesgos que suponen todo cambio, y el derecho a saborear con sencillez los logros alcanzados.*





BIBLIOGRAFIA

CORTINA, Adela. *tica de la Empresa*. Editorial Trotta. Madrid 2000.

CORTINA, Adela. *Los ciudadanos como protagonistas*. C rculo de Lectores, Barcelona, 1999.

CORTINA, Adela. *Hasta un Pueblo de Demonios*. Taurus, Madrid, 1998.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION P BLICA . *Bienestar, nueva imagen*, 1996.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION P BLICA. *Plan Nacional de Capacitaci n*, 1997.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION P BLICA. *Plan Nacional de Capacitaci n*, 2001.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION P BLICA . *Planeaci n y elaboraci n del bienestar social laboral (documento de trabajo)*, 1994.

DE ROUX, Francisco. *Vac os de la Sociedad Colombiana*. Ponencia en el seminario *Obligaciones del Estado frente al Bienestar Social de la Comunidad*. Comisi n Presidencial para la Reforma de la Administraci n P blica Colombiana, tomo I. Sena, Bogot , 1990.

HERN NDEZ MORA, Alberto. *Una visi n de futuro*. Introducci n al Informe de la Comisi n de Reforma de la Administraci n P blica del Estado Colombiano, 1990.

HERN NDEZ PAB N , Hilda y ZU IGA TAPIA , Gilberto. *rea B sica de Capacitaci n*. - Santaf de Bogot , D. C., Abril 1994.

Lineamientos Generales para la Administraci n
del Talento Humano al Servicio del Estado



LOPERA GUTIERREZ, Jaime. *El lado humano de la participación. Ensayos y conferencias.* Edit. de Cafam, Bogotá, 1988.

MAX-NEEF, Manfred y otros. *Desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro.* Cepaur. Fundación Dag Hammarskjöld, Medellín, 1997.

MEJÍA JARAMILLO, Angela. *El trabajo en equipo: Una herramienta efectiva en la gestión pública. Ensayo.* Escuela Superior de Administración Pública, Santafé de Bogotá, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. *La ciencia y el arte de ser dirigente.* Tercer Mundo Editores, Santafé de Bogotá, 1999.

NALUS FERES, Marta. *El Seminario Investigativo.* ASC N, Santafé de Bogotá, 1992.

VARGAS ZIGA, Fernando. *La formación por competencias instrumento para incrementar la empleabilidad.*

VARGAS V., Alejo. *Notas sobre el Estado y las Políticas Públicas.* Almuneda Editores. Santafé de Bogotá, 1999.

WERTHER, William y DAVIS, Heith. *Administración de personal y recursos humanos.* McGraw-Hill, 4ª edición, México, 1995.



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA

*Carrera 6 No. 12-62
Conmutador 334 40 80 / Fax. 341 05 15
Internet: www.dafp.gov.co
Email: webmaster@dafp.gov.co
Atención al Cliente 9800 917770*

Bogotá, D.C., marzo de 2002

Departamento Administrativo de la Función Pública