

**Análisis de los perfiles, según el manual de funciones en las dependencias de la seccional
Valle del Cauca, en el Instituto Colombiano Agropecuario ICA.**

Ana Isabella Moncada Bueno

Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

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

Especialización en Gestión Pública

Palmira, 2018

**Análisis de los perfiles, según el manual de funciones en las dependencias de la seccional
Valle del Cauca, en el Instituto Colombiano Agropecuario ICA.**

Ana Isabella Moncada Bueno

Asesor

Martha de Jesús Guerrero Guzmán

Magíster en Administración de Empresas y Liderazgo Estratégico

Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

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

Especialización en Gestión Pública

Palmira, 2018

Dedicatoria

Dedico este proyecto a Dios por darme la fortaleza cada día para hacer las cosas mejor por darme fortaleza y entendimiento y la fé que tanto necesite.

A mi Directora de proyecto Martha de Jesús Guerrero Guzmán, gracias por su acompañamiento, dedicación para ayudarme a sacar adelante el objetivo de este proyecto.

A mi amigo Andrés Osejo por su ánimo, cuando desfallecía y por toda la fortaleza y ayuda brindada y como no nombrar a mi madre por las veces que no compartí por dedicarle tiempo a este proyecto.

Palabras Claves

Perfiles, Clima laboral, Talento Humano, Cargos, Manual de Funciones, Competencias Laborales, Méritos, Meritocracia, Actividades, Contratación, Ambiente Laboral, Funcionario, Procedimientos.

Contenido

| | Pág. |
|--|-------------|
| Resumen | 10 |
| Introducción | 11 |
| 1. Planteamiento del Problema | 12 |
| 2. Justificación | 15 |
| 3. Objetivos | 18 |
| 3.1 Objetivo General | 18 |
| 3.2 Objetivos Específicos | 18 |
| 4. Pregunta de Investigación | 19 |
| 5. Hipótesis de Investigación | 20 |
| 6. Marcos de Referencia | 21 |
| 6.1 Marco Teórico | 21 |
| 6.2 Marco Legal | 31 |
| 6.3 Marco Espacial | 33 |
| 7. Técnicas y Métodos de Recolección de Información | 34 |
| 7.1 Revisión de Literatura | 34 |
| 7.2 Identificación de la Población y Unidad de Estudio | 34 |
| 7.3 Muestreo y Recolección de Datos | 35 |
| 7.4 Análisis de Datos | 40 |
| 7.5 Desarrollo de la Encuesta | 47 |

| | Pág. |
|---------------------------|-------------|
| 8. Recomendaciones | 57 |
| 9. Conclusiones | 58 |
| Bibliografía | 60 |

Lista de Figuras

| | Pág. |
|--|-------------|
| Figura 1. Sistematización general de la encuesta, información general | 38 |
| Figura 2. Sistematización general de la encuesta, información general | 39 |
| Figura 3. Sistematización de la encuesta, preguntas | 39 |

Lista de Tablas

| | Pág. |
|--|-------------|
| Tabla 1. Edad de las personas encuestadas | 40 |
| Tabla 2. Sexo de las personas encuestadas | 42 |
| Tabla 3. Sedes de los servidores | 43 |
| Tabla 4. Tiempo de vinculación de los servidores | 44 |
| Tabla 5. Nivel jerárquico de los servidores públicos | 45 |
| Tabla 6. Nivel educativo de los servidores públicos. | 46 |
| Tabla 7. Calificación sobre si conoce o no las funciones | 47 |
| Tabla 8. Se ejercen las funciones de acuerdo al perfil (estudios) | 49 |
| Tabla 9. Funciones propias y de personal a cargo a las descritas en la manual | 50 |
| Tabla 10. Nombramientos por favorecimientos políticos | 51 |
| Tabla 11. Personal se encuentra cómodo con las funciones asignadas | 52 |
| Tabla 12. ¿El clima se ve afectado en la seccional? | 53 |
| Tabla 13. ¿A qué se debe la situación existente? | 55 |

Lista de Gráficas

| | Pág. |
|--|-------------|
| Gráfica 1. Edad de las personas encuestadas | 41 |
| Gráfica 2. Sexo de las personas encuestadas | 42 |
| Gráfica 3. Sede de las personas de los servidores | 43 |
| Gráfica 4. Tiempo de vinculación de los servidores | 44 |
| Gráfica 5. Nivel jerárquico de los servidores públicos | 45 |
| Gráfica 6. Nivel educativo de los servidores públicos | 46 |
| Gráfica 7. Calificación sobre si conoce o no las funciones | 48 |
| Gráfica 8. Se ejercen las funciones de acuerdo al perfil (estudios) | 49 |
| Gráfica 9. Funciones propias y de personal a cargo a las descritas en la manual | 50 |
| Gráfica 10. Nombramientos por favorecimientos políticos | 52 |
| Gráfica 11. Personal se encuentra cómodo con las funciones asignadas | 53 |
| Gráfica 12. ¿El clima se ve afectado en la seccional? | 54 |
| Gráfica 13. ¿A qué se debe la situación existente? | 55 |

Resumen

Por medio de este trabajo de investigación se pretende analizar el comportamiento de los funcionarios y contratistas del Instituto Colombiano Agropecuario ICA, seccional Valle del Cauca, frente a sus perfiles (estudios) y los cargos ocupados en la seccional, según las obligaciones descritas en el manual de funciones.

Esto debido a que según observación se evidencia que contando la seccional con diferentes oficinas en los municipios de Cartago, Tuluá, Buenaventura, Palmira y Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón (Palmira), donde existe representatividad de las cinco Subgerencias del Instituto como son: Análisis y Diagnóstico, Protección Vegetal, Protección Animal, Protección Fronteriza y Administrativa y Financiera, siendo una entidad misional en sus funciones se puede verificar los siguientes aspectos: servidores realizando funciones diferentes por las emanadas por el manual de funciones, servidores con perfiles (estudios) no acordes a su cargo, servidores con mucha carga laboral por el mal diseño del manual y la falta de personal existente dentro de la entidad.

Conllevando esto, a mal ambiente laboral, cargas laborales soportando estrés y actividades fuera de la jornada establecida, servidores realizando tareas para las cuales les falta capacitación y entrenamiento en sus puestos de trabajo, por no tener el perfil adecuado.

Introducción

Por medio de este proyecto de investigación se hace un análisis de los perfiles según el manual de funciones del Instituto Colombiano Agropecuario ICA y los cargos en cada una de las diferentes áreas de la seccional Valle del Cauca; me pareció importante vislumbrar la situación existente en la seccional ya que seguramente se repite en todas las entidades de orden nacional, en las que estamos regidos por diferentes normas que “se deben seguir” lo que esto implica, porque así lo reza la norma.

Los problemas son varios en este aspecto como las implicaciones a que conlleva, pues en una entidad se debe pensar en la satisfacción del trabajador y el buen clima organizacional. La situación a mi modo de ver es preocupante porque el mal diseño del manual de funciones, la desmotivación, la carga laboral entre otros hacen que la situación sea digna de analizar.

En esta investigación se pretende analizar los perfiles y cargos de la seccional ICA en el Valle del Cauca, con el fin de establecer si cumplen o no con lo establecido en el manual de funciones, es una investigación orientada hacia la investigación explicativa, cualitativa, no experimental.

Para esto se utilizó como método de investigación la encuesta con el propósito de ir a la fuente en este caso los servidores públicos (personal de planta y contratistas) con el fin de alcanzar respuestas certeras. De igual manera no se desconoce que las respuestas pueden ir sesgadas al tipo de contratación y al no querer involucrarse con la situación actual.

1. Planteamiento del Problema

El Instituto Colombiano Agropecuario ICA, es una entidad técnica, que vela por la sanidad agropecuaria del país, cuenta con seis subgerencias: Administrativa y Financiera, Análisis y Diagnóstico, Protección Pecuaria, Protección Vegetal, Protección Fronteriza y por último de Asuntos Internacionales.

En la entidad el aprovechamiento del talento humano de sus funcionarios es muy discutido, ya que en ocasiones se vincula personal de planta y contratistas, que no cumplen con los perfiles establecidos en el manual de funciones.

En este caso se tomara como referente la Seccional Valle del Cauca, donde existe un personal con altas capacidades académicas y competencias laborales, que podrían dar grandes aportes a la institución, direccionándola hacia la eficiencia y eficacia de los recursos existentes y logrando altos estándares de calidad en las labores desarrolladas en las diversas áreas de la Institución; lastimosamente priman en ocasiones intereses personales y sumado a esto un manual de funciones no acorde con el objeto del cargo.

A lo anterior se agrega el nombramiento de personas con funciones no acordes con sus perfiles al cargo, esto debido a varios factores como por ejemplo, funcionarios con nombramientos con perfiles no acordes a lo que reza el manual de funciones; funcionarios con tareas para las cuales no han sido capacitados, ni está en su perfil académico adquirido, conllevando a que se aprenda en la marcha y no con las capacitaciones que debe haber para ciertos cargos.

No existe empalmes entre los funcionarios al entregar el cargo, total las personas que se

van de la institución se llevan todo la memoria institucional, no existiendo el relevo generacional y no atesorando metodologías y experiencias, para que esto no suceda.

De igual forma la falta de personal conlleva a que un funcionario realice múltiples funciones y abarque campos que no son de su competencia, lo que se revierte en pérdida de eficiencia, del recurso personal, del recurso económico y lleva a la generación de problemas psicosociales.

De la misma manera el personal ya sea en carrera administrativa o en provisionalidad con cargos ad honorem, que no son reconocidos por el sistema impuesto en el sector público en el sentido que profesionales, con cargos de técnicos o asistenciales, donde en una certificación laboral recae todo lo transcrito de un manual de funciones y no las múltiples funciones que desarrollan los funcionarios; esto fuera de ser preocupante para un funcionario hace que el ambiente laboral no sea el mejor, pues cumplen funciones para las cuales están capacitados por sus estudios, pero en este caso la realidad es otra, pues por manual de funciones éstas serían mínimas y no toda la carga laboral que en realidad tengan estos funcionarios.

De igual manera es alarmante como la política se toma una institución del estado tradicionalmente técnica, demostrando su poder y las cuotas políticas que aportan para la entidad, esto quiere decir que llega personas por contratos de prestación de servicios con unos perfiles que no se acercan a los cargos que vienen a cubrir, obviamente no se puede generalizar la situación, pero si es preocupante que personal sin la más mínima capacitación cubra cargos para los que no tienen la destreza requerida y obviamente hace que los trabajos y la razón de ser de la entidad se retrase pues los funcionarios deben capacitar a esta clase de contratistas, para que puedan ejercer los cargos a los cuales fueron nombrados, no teniendo la más mínima idea de

lo que se hace. Esto demuestra poca agilidad en los procesos, igualmente la imagen ante los usuarios externos no es la mejor, pues quedan plasmados los desaciertos y la falta de experticia sobre todo una entidad técnica.

Todo esta situación diseñada, solo plantea varias situaciones tales como: personal no capacitado según el perfil a desempeñar, personal que no está acorde al perfil según los cargos del manual ya que su experiencia académica no concuerda con su cargo y viceversa.

2. Justificación

Buscar el aprovechamiento del talento humano en la Seccional Valle del Cauca, del Instituto Colombiano Agropecuario ICA, que rendiría sus frutos en mejora en la atención al usuario externo e interno y satisfacción personal de los funcionarios, lo cual redonda en mejora del clima organizacional y de la imagen institucional.

Para lograr el alcance de este estudio es predominante hacer una revisión al perfil y a las funciones de cada subgerencia, como cuerpo central, que se cumpla con los perfiles requeridos para el cargo y el objeto del mismo.

Adicionalmente los cargos directivos deben ser dados a personal con competencias académicas inherentes al cargo y priorizar la experticia y conocimientos, no adjudicando funciones de liderazgo por ubicación centralizada.

En la actualidad la se puede vislumbrar una falta de rigor técnico en algunos procedimientos, pues el manual se queda corto ante algunos perfiles o algunos perfiles se quedan cortos ante el manual, por lo tanto es importante buscar la comprobación a este planteamiento y los diferentes factores expuestos. Siendo así la importancia de esta investigación radica en el aprovechamiento que se le dé al personal y el status que tenga el personal frente a cada uno de los cargos, en el sentido que la institución tenga los perfiles acordes y que el usuario interno y externo tenga la seguridad de la atención brindada por los funcionarios.

Por esto se hace necesario evidenciar la situación que se presenta para este caso en la seccional Valle del Cauca, debido a que algunos perfiles no están acordes al objeto de contratación. Conllevando a la improvisación en las tareas realizadas, que no sean utilizados para las labores

por no tener la experticia técnica, que el personal no este motivado hacer su labor porque no tienen clara el desarrollo de las labores que le corresponden.

Siendo el Instituto Agropecuario ICA, una entidad técnica es mucho más visible esta situación, por la experticia requerida en determinadas áreas como pecuarias, agrícolas, de diagnóstico, protección fronteriza, entre otras.

Es por eso que el manual de funciones y competencias laborales debe estar de acuerdo a la necesidad de la entidad y de los requerimientos puntuales de esta, donde se analicen las funciones, responsabilidades y los requisitos en cada uno de los cargos y la metodología adoptada por la organización.

El manual de funciones de la entidad en este aspecto se queda corto ya que si los cargos se realizan por subgerencias, se debe nombrar el objetivo del cargo, el área, dependencia, entre otras, y así asignar las funciones, actividades y responsabilidades de las funciones a ejecutar por áreas debe ser mucho más explícito y detallado.

Siendo así por lo expuesto anteriormente esta improvisación en ciertos cargos para proveer lleva a un sinnúmero de fallas a lo largo del cumplimiento de la gestión tales como:

- i) Improvisación en las actividades
- ii) Falta de motivación
- iii) Clima organizacional desfavorable
- iv) Poca eficiencia, en la labor institucional
- v) Bajo rendimiento y productividad.

Cuando se cuenta con personal sin las aptitudes requeridas para el puesto de trabajo por obvias razones el rendimiento y la productividad es menor; lo que conlleva a un problema para la entidad con implicaciones en todos los aspectos. De ahí se puede hablar de satisfacción e insatisfacción, Palafox (1995) hace el siguiente comentario: "Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tiene tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo. El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase "como hacen que me pagan, hago que trabajo". Es donde se inicia el círculo de insatisfacción y baja productividad (p.42).

Retomando el tema planteado en esta investigación, lo expresado por Palafox e interpretado a la entidad es cierto, ya que si en el entorno está satisfecho, con lo que se ve, con lo que se hace, el rendimiento será totalmente diferente, a los funcionarios insatisfechos por labores que no le corresponden, a las que no están acostumbrados hacer o tienen exceso en sus funciones, esto no solo lo vemos en una insatisfacción laboral si no física, en cuanto a estrés y todos los padecimientos que esta deriva.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Analizar los perfiles y cargos de la seccional ICA Valle del Cauca, con el fin de establecer si cumplen o no con lo establecido en el manual de funciones.

3.2 Objetivos Específicos

- Reconocer la situación actual de la planta de funcionarios y contratistas del ICA Seccional Valle del Cauca en cuanto a funciones desempeñadas, versus las funciones estipuladas dentro del manual de funciones de la entidad.
- Identificar las posibles falencias existentes en el ICA Seccional valle del cauca, en relación a los perfiles del manual de funciones y las funciones desempeñadas por funcionarios y contratistas de la planta actual de la seccional Valle del Cauca.

4. Pregunta de Investigación

¿Se encuentran los perfiles de la gerencia seccional Valle del Cauca, acordes al manual de funciones y a las necesidades misionales del Instituto Colombiano Agropecuario ICA, en el cumplimiento de su misión y su visión?

5. Hipótesis de Investigación

Los perfiles y las funciones que están desempeñando los contratistas y funcionarios del Instituto Colombiano Agropecuario ICA Seccional Valle del Cauca no cumplen con lo establecido en el Manual de funciones, conllevando a la improvisación en las tareas realizadas.

6. Marcos de Referencia

6.1 Marco Teórico

En el Instituto Colombiano Agropecuario ICA, su misión es “Trabajamos por la sanidad agropecuaria y la inocuidad agroalimentaria del campo Colombiano. Su visión Institucional para el año 2.022 el ICA incrementará su reconocimiento como autoridad sanitaria y de inocuidad agroalimentaria, en el ámbito nacional e internacional”.

Para el período 2016 – 2022 se planteó el plan estratégico Diamante como principal herramienta de seguimiento a los compromisos y toma de decisiones en la Entidad alineado al Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país” y las políticas sectoriales del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, este se rige bajo las siguientes Legislaciones:

Ley 152 de 1994, Artículos 26 y 29: Construcción del Plan indicativo cuatrienal o Plan Estratégico.

Ley 489 de 1998 Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional.

Ley 1474 de 2011 Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de los actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.

Directiva Presidencial 09 de 2010: Establece los lineamientos para la elaboración y articulación de los planes estratégicos sectoriales e institucionales.

Decreto 2482 de 2012 “Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión”.

Decreto Ley 019 de 2012, Artículo 233: Establece que las entidades están obligadas a formular y publicar los planes de acción sectorial e institucional a más tardar el 31 de enero de cada año.

El Decreto 4765 de 2008, “en el ICA la Política de Gestión de Talento Humano está orientada al desarrollo y cualificación de los servidores públicos buscando la observancia del principio de mérito para la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, vocación del servicio, la aplicación de estímulos y una gerencia pública enfocada a la consecución de resultados.

Esta política incluye, principalmente la Planeación Estratégica de Recursos Humanos como herramienta que integra el Plan Anual de Vacantes, el Plan Institucional de Capacitación-PIC, el Programa de Bienestar e Incentivos, los temas relacionados con Clima Organizacional. El desarrollo de los componentes de esta Política es liderado por las áreas de Talento Humano.”

Teniendo en cuenta la problemática encontrada al interior de la Seccional Valle del Cauca en el Instituto Colombiano Agropecuario ICA, referente al aprovechamiento del área de Gestión del Talento Humano (GTH), la falta de puestos de trabajo y asignación de funciones acordes con cada uno, donde su capacidad y competencia, no son tenidas en cuenta, lo cual nos permite contextualizar la realidad de hoy en el sector público, donde la alta Gerencia subvalora el área de

Gestión del Talento Humano y su importancia dentro la organización, para el logro del aprovechamiento eficaz y eficiente del recurso humano.

Los cargos en las entidades del estado se surten en varios procesos: el primero es en carrera administrativa según la Sentencia 669 de 2001 del Consejo de Estado, la provisión de los empleos en carrera, se hará según concurso por nombramiento en período de prueba o por ascenso; en ausencia de concurso, es viable el encargo de empleados inscritos en carrera y otro caso puede hacer la designación en provisionalidad por el término que determine la ley. No es necesario que el empleo este vacante para realizar el concurso. En el año 2005, mediante el Acuerdo 2 de la Comisión Nacional del Servicio Civil, se acredita a las universidades tanto públicas como privadas e instituciones de educación superior, para adelantar el concurso o procesos de selección de ingreso y ascenso a carrera administrativa. De la misma manera el Decreto 1227 de 2005, expresa que la Comisión Nacional del Servicio Civil será el organismo encargado de realizar los concursos, procesos de selección y todo lo que comprende dicho proceso, como es la convocatoria, el reclutamiento, la aplicación de pruebas y por último la conformación de las listas de elegibles y el período de prueba. Esta modalidad se apega al manual de funciones que tiene la entidad ya que en el proceso de convocatoria se muestra el perfil que debe tener quien aspira a determinado cargo, las actividades a desarrollar y el tiempo que requiere de experiencia en determinado cargo, estos procesos son muy largos desde que sale la convocatoria hasta cuando se surte el proceso de nombramiento en periodo de prueba pueden pasar muchísimos años, esto hace la gente no crea en el proceso y pierda las esperanzas que se tenía en el momento de participar en la convocatoria.

En la Institución no había concurso desde el 2005, lo que hacía que la mayoría de los que comprenden la planta de personal fuera personal en provisionalidad, pues las vacantes que se ofertaron en ese año no cubrieron un alto porcentaje de los requerimientos para la época, caso contrario sucedió con la convocatoria del 2014 que ha sido un poco más ágil comparándola con la anterior y que se sacaron a concurso todas los cargos en vacancia y en provisionalidad; en este momento se están posesionando funcionarios en período de prueba de este concurso, con una gran particularidad que los funcionarios que llevaban años en provisionalidad no pasaron el concurso y un 80% de las personas que entran a la entidad es personal nuevo y sin experiencia en la entidad; detalle que no deja de ser preocupante teniendo en cuenta que no existe empalme y ciertos cargos son muy específicos y se aprenderá sobre la marcha.

Otra modalidad son los empleos de libre nombramiento y remoción, es una situación diferente a los de carrera administrativa, pues la vinculación, permanencia y retiro de estos cargos depende exclusivamente del empleador, ya que este goza de cierta discrecionalidad para decidir libremente sobre estos asuntos, siempre que no haya arbitrariedad por desviación de poder. El Estado debe cumplir con los principios de moralidad, economía, celeridad, imparcialidad, igualdad, y publicidad y así autorizar al empleador para reemplazarlos por otros funcionarios que se adecuen la necesidad institucional. Sentencia C-540/98.

En cuanto a los empleos de libre nombramiento y remoción en la Entidad no faltan los que se le filtre la política y los favores políticos, puesto que en el caso de los gerentes seccionales después de surtir variedad de pruebas y una entrevista, al final quien da su concepto basado en una terna que pase la entidad es el gobernador del departamento, ahí es donde al meritocracia pierde todo su status. Lo mismo sucede con otros cargos directivos y jefes de oficinas de libre

nombramiento y remoción llegan sabiendo poco, pero con un buen respaldo político, que tristemente es lo que se tiene en cuenta.

Según la Sentencia T-147/13, la vinculación en calidad de provisional constituye un modo de proveer cargos públicos “ cuando se presentan vacancias definitivas o temporales y mientras estos se proveen en propiedad conforme a las formalidades de la Ley o cesa la situación administrativa que originó la vacancia temporal” estos cargos son de carácter transitorio y excepcional y buscan solucionar las necesidades del servicio y evitar la parálisis en el ejercicio de las funciones públicas mientras se realizan los procedimientos para concurso, es por esto que estos cargos no son asimilables con los de carrera administrativa y por ende no son aplicados los derechos que se derivan de carrera administrativa, pues no se agotaron los requisitos exigidos por la Constitución para gozar de estos beneficios como es superar exitosamente el concurso de méritos y el período de prueba. De igual forma tampoco se asemeja a los de libre nombramiento y remoción pues su vinculación no radica en la confianza para ejercer funciones de dirección o manejo que es propia de estos, si no es la necesidad de evitar la parálisis de la función pública. En el Instituto este es otro tipo de vinculación que da para beneficiar los favores políticos y es ahí donde en algunas oportunidades radica que se nombre personal sin la experticia técnica y personal que no es idóneo para el cargo porque este clase de nombramiento no se pasa por un concurso si no meramente que cumpla con los requisitos mínimos para el cargo.

Otra de las modalidades de contratación en el Instituto Colombiano Agropecuario ICA, son los contratos de prestación de servicios, el Código Sustantivo de Trabajo lo define como: las personas naturales o jurídicas que contraten la ejecución de una o varias obras por la prestación de servicios en beneficios de terceros, por un valor determinado, asumiendo todos los riesgos,

para realizarlos con sus propios medios y con libertad y autonomía técnica y directiva. Esta clase de contratación en la entidad es la más permeada de política puesto que una gran mayoría de las contrataciones a nivel central y seccional son recomendados políticos de los jefes políticos existentes en cada departamento, aunque en algunos casos se sigue conservando personal que no tiene vínculo alguno con la política pero es una mínima parte.

En el siglo XXI, la competencia no se mide por sus recursos, por su presupuesto, tecnología, entre otros, si no que se mide por la preparación y empoderamiento de parte del talento humano, porque este es el motor de toda empresa y es la única ventaja competitiva a la hora de marcar la diferencia con el resto de empresas; un buen equipo siempre se adaptará y evolucionara de manera tal que no le preocupe el cambio, y que este a la vanguardia de los avances en todos los campos de tecnología. El talento humano es el motor de toda empresa, tiene el papel más valioso dentro de esta y es decisivo para el desarrollo, reputación y evolución de la misma pues es tanto el empoderamiento y la apropiación de la misma que la hacen parte de su vida y de todo su entorno; es por esto que se dice que el ser humano es el activo más valioso de las organizaciones, sin él es imposible realizar las labores requeridas para el funcionamiento de la empresa.

El área de recursos humanos es una de las áreas que más cambios experimenta. Los cambios son tantos y tan grandes que hasta el nombre de estas áreas cambia, la denominación de administración de Recursos humanos (ARH) se sustituyó por gestión de talento humano, gestión de socios o de colaboradores, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas. (Chiavenato, 2009).

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2009).

Para el Señor Chiavenato, los seis procesos en la gestión del talento humano se componen de la siguiente manera:

- i.* Admisión de personas, división de reclutamiento y selección de personal, es aquí donde se hace la selección del personal idóneo, donde se incluye el reclutamiento y la selección de personas con psicólogos y sociólogos.
- ii.* Aplicación de personal, división de cargos y salarios, se diseñan las actividades que deben hacer las personas, diseño de cargos, y análisis y descripción de los cargos, evaluación del desempeño, seguimiento del personal y orientación.
- iii.* Compensación de las personas, división de beneficios sociales, se debe incentivar a las personas, que sean valoradas y recompensadas por su buen desempeño.
- iv.* Desarrollo de personas, división de capacitación, todo lo que tiene que ver con el desarrollo y capacitación hacia un ser humano capacitado personal y profesionalmente, es importante el entrenamiento y la capacitación en todos los puestos de trabajo.
- v.* Mantenimiento de personas, división de higiene y seguridad, ambientes creados con las mejores condiciones ambientales y psicológicas con el fin de que exista un ambiente

de seguridad, calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sociales.

vi. Evaluación de personas, división de personal, se identifican los resultados de las personas, por medio de bases de datos y evaluaciones gerenciales.

Todo esto nos sigue evidenciando que el capital humano es lo más valioso dentro de la organización, que de este depende el éxito o el fracaso de las mismas, que de un talento humano, bien seleccionado, que realice sus actividades con gusto, con fascinación, es un personal con el que se puede contar siempre y del que no existirán dudas a la hora de hacer sus funciones porque, están haciendo lo que les gusta y sobre todo lo que saben por sus perfiles, porque son bien remunerados, porque los incentivan y los hacen sentir importantes dentro de la organización; igualmente porque son tenidos en cuenta en la resolución de conflictos, en los aportes, en aras al mejoramiento continuo y reciben estímulos de toda clase por su labor.

Por el cambio drástico que se ha producido en los negocios en general, la globalización y el cruce de culturas además del avance tecnológico, incluso la realidad denominada «personas» u «organizaciones» está transformándose. Gestionar a personas se está convirtiendo en un reto cada vez mayor y más atractivo, retener y motivar a estos talentos ya no será sólo la responsabilidad del departamento de recursos humanos. Como en la «formación del formador», los profesionales de recursos humanos tendrán que formar a cada uno de los directores para que puedan gestionar el talento en su respectivo equipo o unidad. (Dolan, 2008).

Como lo enuncia (Dolan, 2008). En este siglo están surgiendo grandes tendencias en las que se ve reflejada la presión en la que se ven los recursos humanos para demostrar su plus dentro de la empresa, con lo que se desarrollan nuevas tendencias como aparición de nuevos

roles, la humanización del lugar de trabajo, programas diseñados para hacer frente a los cambios demográficos, innovaciones en la retención de talentos y estrategias para los cambios en todo sentido como tecnológicos, ambientales, estructurales entre otros.

El Manual específico de funciones y competencias laborales en el Instituto Colombiano Agropecuario ICA, es adoptado en la Resolución número 000712 del 9 de marzo de 2015, este es una herramienta mediante la cual la gestión del talento humano, establece funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de la entidad, de igual manera los requisitos necesarios para ocupar el cargo como experiencia, conocimiento y requisitos que se exigen para el desempeño. Este manual es importante en el proceso de ingreso, planeación, y permanencia del funcionario dentro de la institución, en este manual de 2015, se pretendió ajustar los perfiles y que estuvieran acordes a la gerencia pública del momento haciéndolo más innovador y con la información más clara y concisa.

Para actualizar un manual de funciones se hace a través de la Dirección de Desarrollo Organizacional del Departamento de la Función Pública esta área facilita toda la implementación de las normas en esta materia. La construcción o ajuste de los puestos de trabajo debe partir del análisis de la misión de la entidad, sus objetivos y funciones, la estructura de la misma, los procesos que tiene la entidad bien sean estratégicos, de apoyo, transversales, misionales, con el fin de que se pueda cumplir las funciones y los objetivos y el análisis de la planta de personal. Un manual específico de funciones y competencias laborales debe contener: ubicación e identificación del empleo, propósito principal, y descripción de las funciones esenciales del empleo, los conocimientos básicos o esenciales, las competencias comportamentales y los requisitos que se requieren en cuanto a formación académica y experiencia.

Para la identificación y ubicación del empleo se tiene en cuenta la denominación del empleo y el código así mismo asignar el grado, por ejemplo auxiliar administrativo 4044-20, de igual manera es importante relacionar el número de cargos que se encuentran en planta y la ubicación del empleo y por último se identifica el cargo del jefe inmediato o quien ejerza la supervisión directa. El siguiente paso es la identificación del área o proceso al cual se asigna el empleo es decir la dependencia, o área. De ahí sigue la descripción del contenido funcional del empleo, indicando la descripción del propósito principal del empleo ósea se describe su razón de ser, el servicio que se ofrece y lo que lo caracteriza, cada empleo de la administración pública tienen un propósito principal siendo la descripción del objeto fundamental hacia el proceso o área al cual está adscrito. De igual manera se deben describir las funciones esenciales del empleo que es lo que la persona debe realizar, que debe hacer para lograr el propósito principal del empleo. Después se describen los conocimientos básicos o esenciales del empleo, estos conocimientos no son los títulos o estudios formales, son las competencias funcionales del empleo, con el fin de atender de manera eficiente las funciones esenciales del mismo.

El siguiente paso son las competencias comportamentales que debe tener quien desempeñe el empleo, estas se encuentran en el Título 4 del Decreto 1083 de 2015, están comunes y de nivel jerárquico. Por último la fijación de requisitos de formación académica y experiencia, para esto se debe tener en cuenta en las entidades de orden nacional el Decreto Ley 770 de 2005 y el Título 2 del Decreto 1083 de 2015, que establecen las funciones y requisitos generales, de igual forma se deben señalar los núcleos básicos de conocimiento – NBC para los empleos que exijan como requisito el título o aprobación de estudios en educación superior, contener las disciplinas académicas o profesiones, estos núcleos se deben incluir teniendo en cuenta la naturaleza del empleo o área de desempeño y por último la aplicación de equivalencias

siempre y cuando la entidad considere conveniente, por necesidad del servicio aplicarlas en cuanto a estudios por experiencia y viceversa.

6.2 Marco Legal

Teniendo en cuenta el impacto que tiene la labor de los servidores públicos que es el tema a tratar dentro del Instituto Colombiano Agropecuario ICA, por ser una entidad pública de orden nacional, adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural; siendo así se deben conocer los objetivos que persigue el Estado. Donde contar con un talento humano, de buena calidad, motivado, y con alto nivel profesional facilita la misión de los gerentes públicos. Así pues el Departamento Administrativo de la función Pública, está trabajando en la consolidación de una gestión de recursos estratégica, que responda con los requerimientos a corto, mediano y largo plazo, fomentando enaltecer y reconocer la labor de los servidores públicos, facilitando su gestión y promoviendo así un Estado más eficiente, que se revertirá en la garantía de atención tanto a usuarios internos como externos.

La función pública busca identificar estrategias de innovación y efectivas aplicadas en la administración del talento humano estatal, es así como surge la Escuela del Alto Gobierno, Alberto Lleras de la Universidad de los Andes, con el fin de desarrollar un proyecto de investigación para formular las bases del diseño, implementación de una política que promueva la innovación y la efectividad en la administración y gestión del talento humano en el sector público. Este proyecto busco realizar un diagnóstico de los aspectos normativos y de las normas existentes en las organizaciones del Estado, para sí ver la magnitud del estudio e identificar el alcance y características de talento humano. (Pública, 2015)

Los resultados de este diagnóstico y la recomendación de organismos multilaterales, el Banco Interamericano de Desarrollo, El Departamento de la Función Pública empezó la revisión y actualización de las políticas del empleo público con el fin de atender todos los retos planteados. La idea es avanzar en acreditación, normalización y certificación de las competencias laborales, en aras a fortalecer el servicio civil con el fin de garantizar lo requerido en el Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018. El trabajo emprendido por la Universidad de Los Andes le ha dado al Estado bases para emprender programas que transformen y renueven el capital humano. Siendo así el Departamento Administrativo de la Función Pública está consolidando un proyecto de promoción denominado “ Jóvenes Talento en el Sector Público” de igual manera se está viendo mecanismos para fortalecer la fuerza laboral, el objetivo es con las herramientas existentes como la evaluación del desempeño laboral que se aplica a los servidores públicos pero solo a los de carrera administrativa y a los de libre nombramiento y remoción, se busca con esta ver los puntos álgidos y definir parámetros que optimicen esta herramienta. (Pública, 2015)

Teniendo en cuenta que el Instituto Colombiano Agropecuario ICA, Según el Decreto 4765 del 18 de diciembre de 2008, por medio del cual se modificó la estructura del ICA, su objeto es contribuir al desarrollo sostenido del sector agropecuario, pesquero y acuícola, mediante la prevención, control y vigilancia de los riesgos sanitarios, biológicos y químicos, para vegetales y animales.

Su Misión es trabajar por la sanidad agropecuaria y la inocuidad agroalimentaria del campo Colombiano y su visión para el año 2022, el ICA incrementará su reconocimiento como autoridad sanitaria y de inocuidad agroalimentaria en el ámbito nacional como internacional.

Mediante Resolución 000712 del 9 de marzo de 2015, se adopta el manual específico de

funciones y competencias laborales para los empleos de la planta de personal del Instituto Colombiano Agropecuario ICA, este es un manual que tiene solo dos años que ha sido adoptado para cada uno de los cargos de planta.

6.3 Marco Espacial

El Instituto Colombiano Agropecuario ICA, cuenta con una sede principal en Bogotá y 32 seccionales ubicadas en todo el territorio nacional. La Seccional Valle del Cauca, cuenta con una gerencia seccional ubicada en el municipio de Palmira, y con unas oficinas locales en los municipios de Cartago, Tuluá, Buenaventura, y Aeropuerto. Con oficinas que solo expiden guías de movilización sanitaria en los municipios de Cali, Buga y Jamundí. Con esta ubicación el ICA en la Seccional Valle del Cauca tiene cubrimiento en las zonas norte, centro y sur del departamento cumpliendo con su cubrimiento tanto en el área animal, vegetal y de diagnóstico contando con laboratorios de sanidad animal, de diagnóstico fitosanitario y de semillas en Palmira y de sanidad animal en Tuluá.

7. Técnicas y Métodos de Recolección de Información

Se determinó que el tema tratado es una investigación orientada hacia la investigación explicativa, cualitativa, no experimental. Donde se observó la realidad de la situación en la cual se dio la visión del escenario

7.1 Revisión de Literatura

Para esta investigación se tomó como referencia algunos conceptos que aportaron orientación, con el fin de evidenciar el tema a investigar. Por tanto se afrontan temas tendientes al desarrollo del talento humano en las organizaciones, sobre los perfiles, los cargos, el bienestar de los funcionarios frente a estas situaciones y lo que influye esto en el clima organizacional, dentro del marco normativo.

7.2 Identificación de la Población y Unidad de Estudio

Se realizaron visitas a cada una de las cinco oficinas locales de la gerencia seccional Valle del Cauca, ubicadas en Cartago, Tuluá, Palmira (sede principal), Palmira (Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón). En dicha visitas se aplicaron las encuestas a los jefes de oficina y a funcionarios de la misma, de las diferentes áreas funcionales.

La seccional Valle del Cauca, cuenta con 43 funcionarios de planta y 97 contratistas para este caso de estudio, se aplicó la encuesta midiendo diferentes referentes, con el fin de evaluar la hipótesis y los objetivos tratados.

La población es la suma de toda la seccional para un total de 140 personas, entre funcionarios y contratistas, divididos en las diferentes subgerencias a mencionar así: subgerencia de

protección vegetal, subgerencia de protección animal, subgerencia de análisis y diagnóstico, subgerencia de protección fronteriza y subgerencia administrativa y financiera.

De esta manera se seleccionó aleatoriamente entre hombres y mujeres 35 servidores que resultaron de aplicar el 25% a las 140 servidores públicos de la seccional, que a su vez representaron cada una de las subgerencias con un total de siete encuestas para cada una de estas. De igual manera se repartieron de tal modo que quedaran entre personal, asistencial, técnico y profesional universitario y especializado, (contratistas y planta) hombres y mujeres, personal que está dividido en los municipios de Buenaventura, Cartago, Tuluá, Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón y Palmira.

7.3 Muestreo y Recolección de Datos

Se diseñó una encuesta que permitió trazar las variables a medir, con el fin de realizar el diagnóstico de la situación del personal frente a situaciones de cargo, perfiles y manual de funciones; así mismo se realizó una prueba piloto en la oficina principal de la gerencia seccional Valle del Cauca a cada funcionario del área misional, con el fin de establecer la viabilidad de la misma.

Entre las variables a manejar en la encuesta se tuvo en cuenta el nombre solo para verificación personal en determinado caso que no se entendiera lo escrito por la persona, otra de las variables fue edad, con la finalidad de verificar dentro de un rango de edades, categorizar la población dentro de la seccional, otra variable a medir fue sexo, con el fin de identificar la percepción en este aspecto, tanto en hombres como en mujeres; la profesión fue otro factor que se consideró como una variable importante dentro de este estudio, debido que es uno de los

puntos a tratar en la comparación entre perfil, cargo y manual; la sede de trabajo igualmente mide el juicio en las diferentes oficinas, en cuanto al conocimiento del manual y sus actividades diarias; igualmente el tipo de vinculación es significativo ya que se pudo verificar si es personal de carrera administrativa, en provisionalidad o de contrato; de igual manera el tiempo de vinculación es otra variable con la que se puede medir el conocimiento hacia la entidad y cómo influye este en el personal y por último el nivel jerárquico, todo se evidenció según el cargo los comportamientos en los diferentes aspectos tratados.

La tabulación de la información se realizó con el fin de estudiar y realizar análisis y diagnóstico de la situación del talento humano en las diferentes dependencias de la gerencia seccional Valle del Cauca.

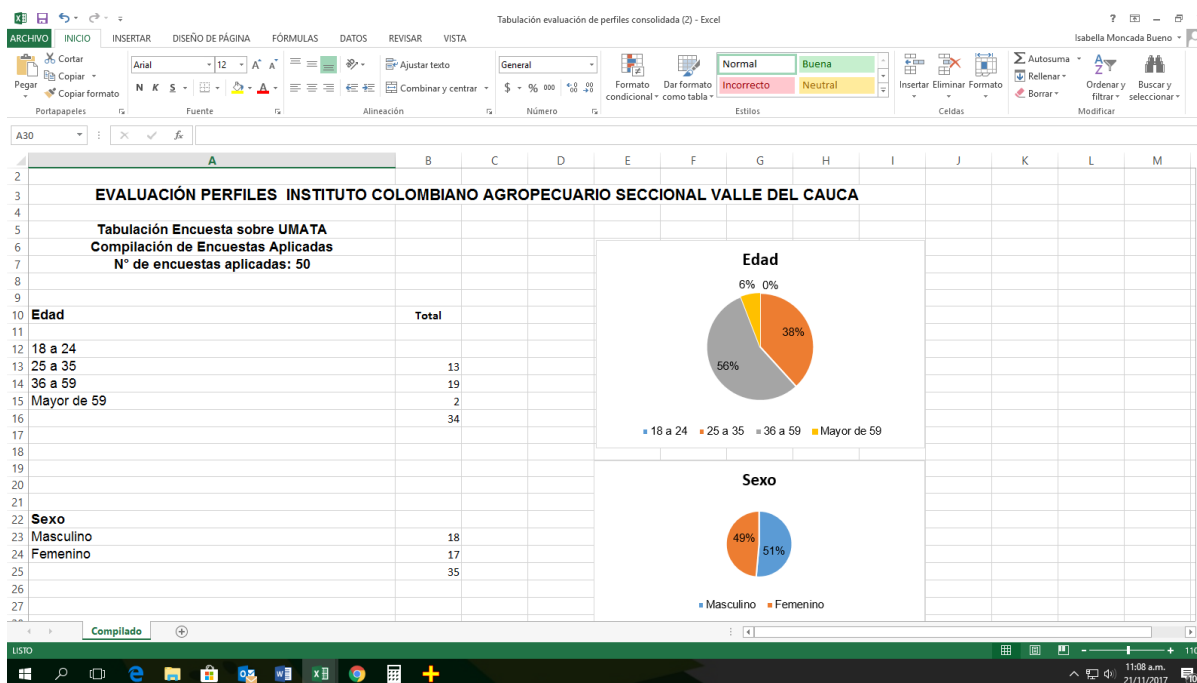
Encuesta sobre la evaluación de perfiles del Instituto Colombiano Agropecuario ICA, en la seccional Valle del Cauca.

| EVALUACIÓN PERFILES INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO SECCIONAL VALLE DEL CAUCA | |
|---|--|
| Nombre | |
| Edad | |
| Sexo | |
| Profesión | |
| Sede | |
| Tipo de vinculación | |
| Tiempo de vinculación | |
| Nivel jerárquico | |
| <p>1. Conoce usted las funciones del cargo para el cual fue nombrado de acuerdo al manual de la entidad?</p> <p>SI <input type="text"/> NO <input type="text"/></p> <p>2. Cree usted que en el ICA, el personal de planta y contratistas, ejerce sus funciones de acuerdo a su perfil (estudios)</p> <p>SI <input type="text"/> NO <input type="text"/></p> <p>3. Cree que las funciones desempeñadas por usted y/o su personal a cargo son acordes a los perfiles de los cargos descritas en el manual de funciones?</p> <p>SI <input type="text"/> NO <input type="text"/></p> <p>4. Los diferentes nombramientos que se dan en la entidad (carrera administrativa, provisionales y contratos) en ciertos cargos se dan por favorecimientos políticos?</p> <p>SI <input type="text"/> NO <input type="text"/></p> <p>5. Según su visión y tiempo laborado cree usted que el personal que labora en la entidad, se encuentra cómodo con las funciones asignadas?</p> <p>SI <input type="text"/> NO <input type="text"/></p> <p>6. El clima laboral de la entidad se afecta con situaciones laborales como las expuestas anteriormente en la encuesta?</p> <p>SI <input type="text"/> NO <input type="text"/></p> <p>7. Cree usted que la situación existente en cuanto a cargos, perfiles se debe a:</p> <p>Falta de personal <input type="text"/> Falta de incentivos <input type="text"/> mal diseño del manual de funciones <input type="text"/></p> <p>Otra ... Cual? <input type="text"/></p> | |

Una vez concertada y aplicada la encuesta se usó una matriz de datos de Excel mediante la cual se pudiera sistematizar la información adquirida. De tal forma en un archivo de Excel, se transcribió cada una de las preguntas con sus opciones de respuesta.

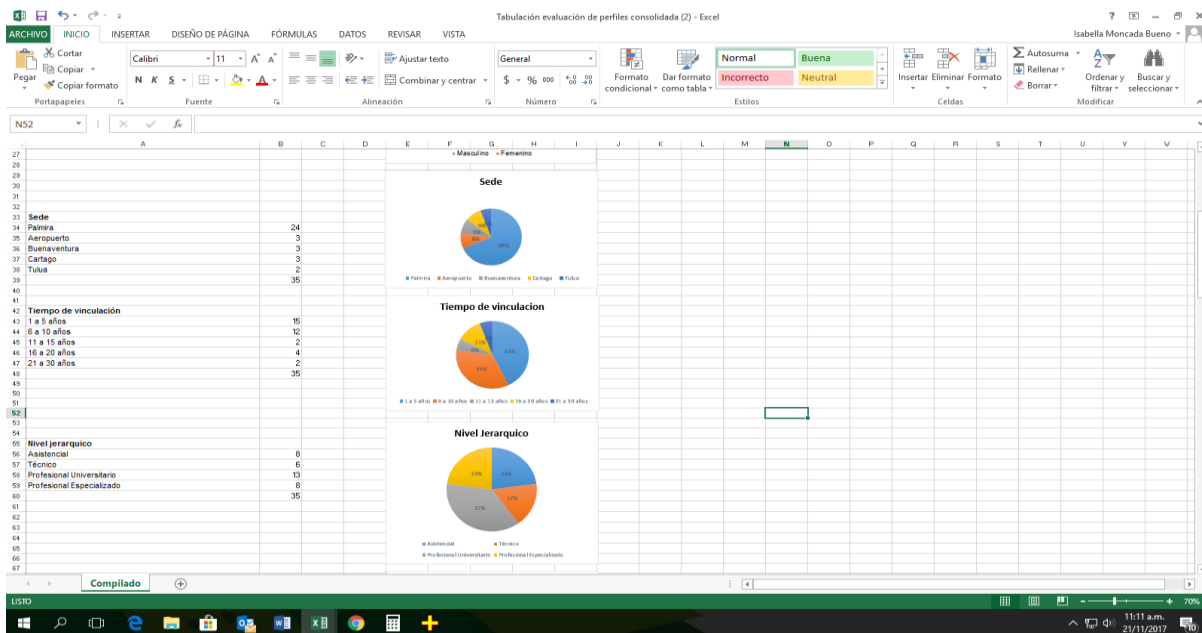
Se adjunta imágenes de la matriz utilizada por cada una de las preguntas.

Figura 1. Sistematización general de la encuesta, información general.



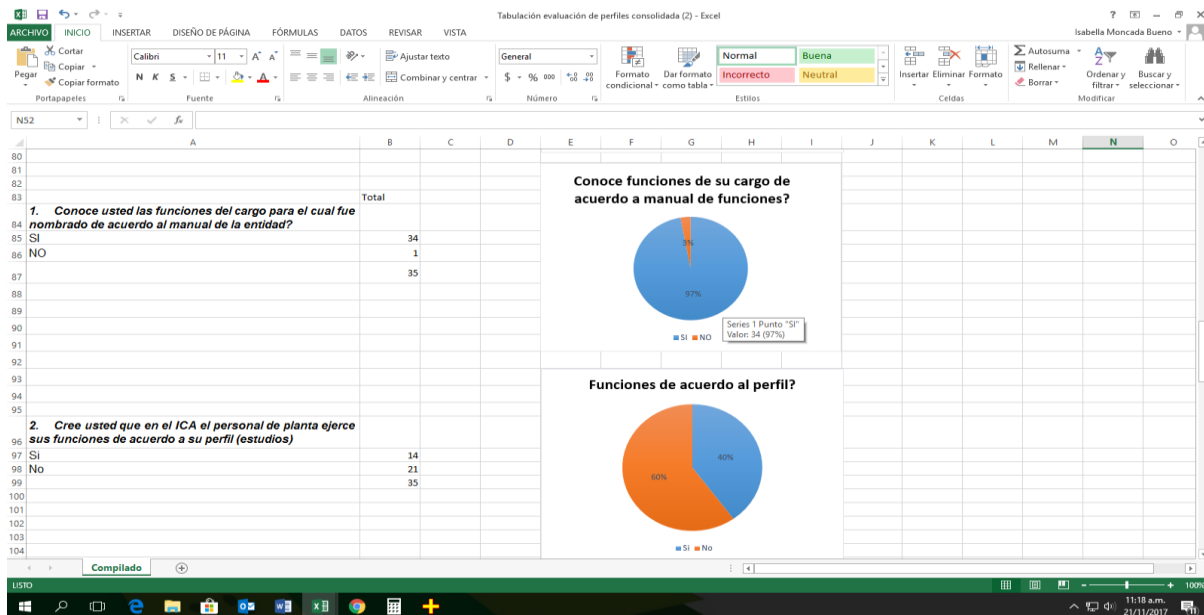
Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta aplicada.

Figura 2. Sistematización general de la encuesta, información general



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta aplicada.

Figura 3. Sistematización de la encuesta, preguntas



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta aplicada.

7.4 Análisis de Datos

Después de establecido el análisis de los datos, se tabularon las encuestas determinadas para este proyecto de investigación. El resultado obtenido y el análisis descriptivo de los resultados se dan a continuación:

Información general del servidor encuestado

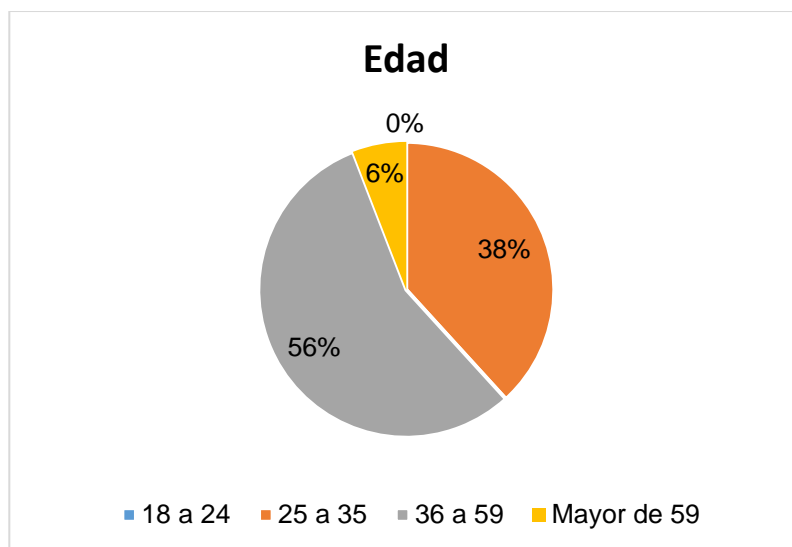
Edad

Tabla 1. Edad de las personas encuestadas

| Edad | Número de respuestas | Porcentaje |
|--------------|-----------------------------|-------------------|
| 18 a 24 | 0 | 0% |
| 25 a 35 | 13 | 38% |
| 36 a 59 | 19 | 56% |
| Mayor de 59 | 2 | 6% |
| Total | 34 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta aplicada.

Grafica 1. Edad de las personas encuestadas



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta aplicada.

Como se puede evidenciar en la tabla y la gráfica, los encuestados son personas mayores de 18 años, siendo así, la gráfica nos muestra que el 38% corresponde a las personas entre los 25 a 35 años, de 36 a 59 años el 56% y mayores de 59 años el 6% con esto se llega a la conclusión que el porcentaje más alto de personas según su edad está en un rango de 36 a 59 años, personas maduras, con capacidad adquisitiva y con criterio absoluto en la toma de decisiones y dentro del contexto de la entidad con cierto grado de experiencia.

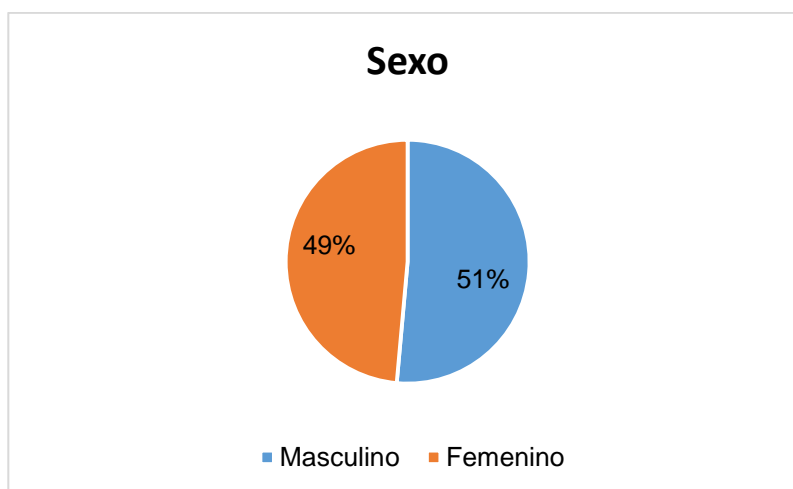
Sexo

Tabla 2. Sexo de las personas encuestadas

| Sexo | Número de respuestas | Porcentaje |
|--------------|----------------------|------------|
| Femenino | 18 | 51% |
| Masculino | 17 | 49% |
| Total | 35 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta aplicada.

Gráfica 2. Sexo de las personas encuestadas



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta aplicada.

En la gráfica número 2 se puede evidenciar que en cuanto a sexo para responder la encuesta estuvo muy nivelado pues el 49% pertenece al sexo femenino y el 51% al masculino, acá se puede observar la equidad que existe en las entidades y como se han venido rompiendo paradigmas en cuanto a género, en este aspecto la participación de hombres y mujeres la diferencia es mínima.

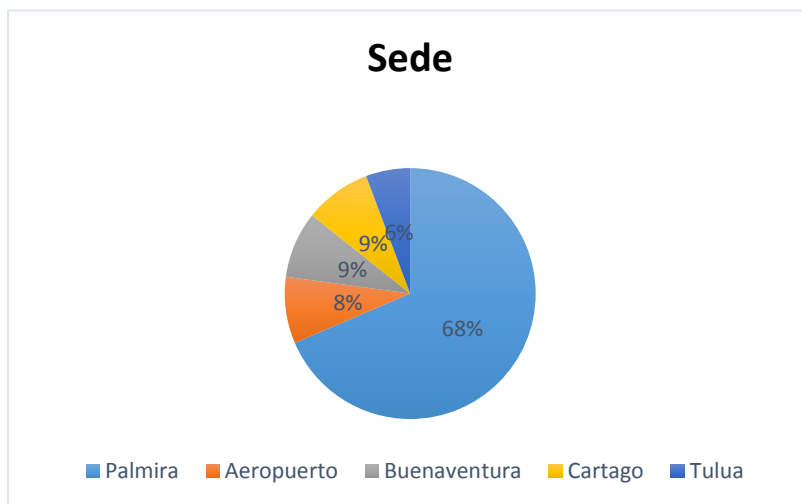
Sede

Tabla 3. Sedes de los servidores

| Sede | Número de respuestas | Porcentaje |
|--------------|----------------------|------------|
| Palmira | 24 | 69% |
| Aeropuerto | 3 | 9% |
| Buenaventura | 3 | 9% |
| Cartago | 3 | 9% |
| Tuluá | 2 | 6% |
| Total | 35 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta aplicada.

Gráfica 3. Sede de las personas de los servidores



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta aplicada.

Como se puede evidenciar la mayor parte del personal que contestó la encuesta se encuentra en el municipio de Palmira, debido a que esta es la oficina principal donde se localiza la gerencia seccional y en la que se encuentra personal correspondiente a las cuatro subgerencias el 68% está

en Palmira y los municipios o sedes restantes están distribuidas de forma prácticamente equitativa.

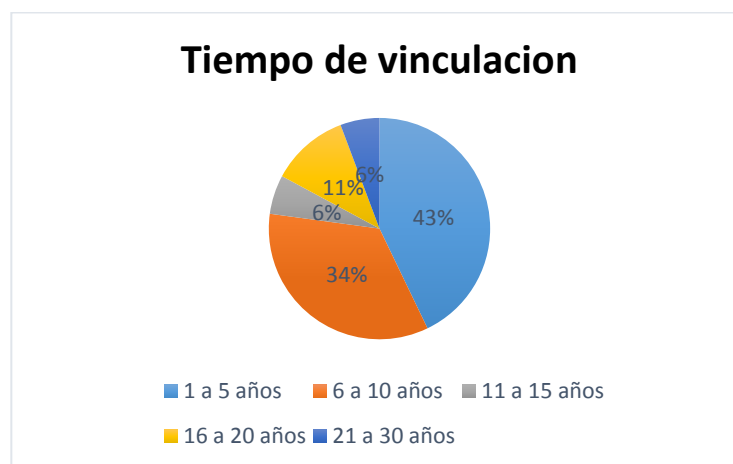
Tiempo de vinculación

Tabla 4. Tiempo de vinculación de los servidores

| Tiempo de vinculación | Número de respuestas | Porcentaje |
|-----------------------|----------------------|------------|
| 1 a 5 años | 15 | 43% |
| 6 a 10 años | 12 | 34% |
| 11 a 15 años | 2 | 6% |
| 16 a 20 años | 4 | 11% |
| 21 a 30 años | 2 | 6% |
| Total | 35 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta aplicada.

Gráfica 4. Tiempo de vinculación de los servidores



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta aplicada.

En cuanto al tiempo de vinculación de los servidores de la entidad, se puede evidenciar que

el mayor tiempo correspondiente al 43% lo ocupan aquellos que están en el rango entre 1 y 5 años y lo siguen con un 34% el rango entre 6 a 10 años de esto se puede sacar como conclusión que está existiendo un relevo generacional, que está ingresando personal nuevo relativamente comparado con el rango entre 16 a 30 años que sumados los dos dan un porcentaje 17%

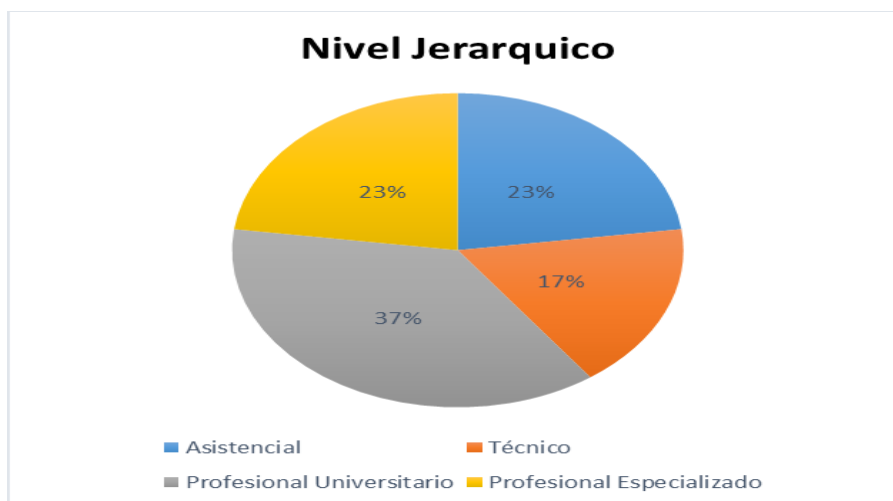
Nivel jerárquico

Tabla 5. Nivel jerárquico de los servidores públicos

| Sede | Número de respuestas | Porcentaje |
|---------------------------|----------------------|-------------|
| Asistencial | 8 | 23% |
| Técnico | 6 | 17% |
| Profesional Universitario | 13 | 37% |
| Profesional Especializado | 8 | 23% |
| Total | 35 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta aplicada.

Gráfica 5. Nivel jerárquico de los servidores públicos



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta aplicada.

En cuanto a nivel jerárquico se puede observar que la mayor parte del personal que contestó la encuesta se encuentra en la entidad en el cargo de profesional universitario con un 37% y quedando con igual número de porcentaje 23% los niveles asistencial y profesional especializado, con un porcentaje del 17% el nivel técnico con esto se puede aportar que dentro de la seccional la mayoría de cargos corresponde a profesionales universitarios como cargo, independientemente de los estudios que tengan (especializaciones, maestrías, entre otros).

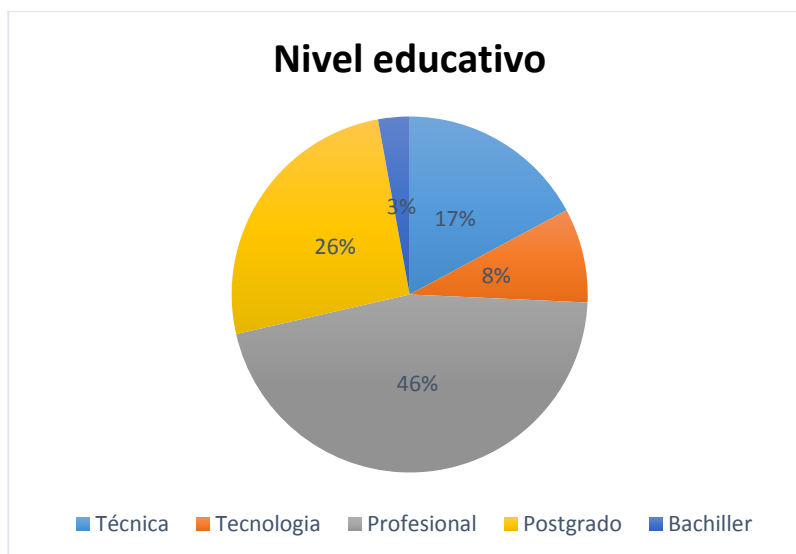
Nivel educativo

Tabla 6. Nivel educativo de los servidores públicos.

| Nivel Educativo | Número de respuestas | Porcentaje |
|------------------------|-----------------------------|-------------------|
| Bachiller | 1 | 5% |
| Técnica | 6 | 18% |
| Tecnología | 3 | 9% |
| Profesional | 16 | 47% |
| Postgrado | 9 | 26% |
| Total | 34 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta aplicada.

Gráfica 6. Nivel educativo de los servidores públicos



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta aplicada.

En cuanto a nivel académico de los servidores encuestados se obtuvo un 3% bachiller, un 17% con estudios técnicos, un 8% con tecnología, 46% como profesional y 26% con un postgrado, lo que corrobora nuevamente la tabla anterior número 5. Que la que la mayor parte de los servidores son universitarios; igualmente se puede evidenciar que cada día las personas se están preocupando más dentro de las entidades por prepararse y por escalar, no necesariamente llegando a este fin.

7.5 Desarrollo de la Encuesta

1. ¿Conoce usted las funciones del cargo para el cual fue nombrado de acuerdo al manual de la entidad?

En cuanto la respuesta a esta primera pregunta se pudo evidenciar que el 97% de los servidores conocen sus funciones de acuerdo al manual de funciones del Instituto, sobre este punto, se pueden comentar varios aspectos como, que el hecho de conocer el manual de

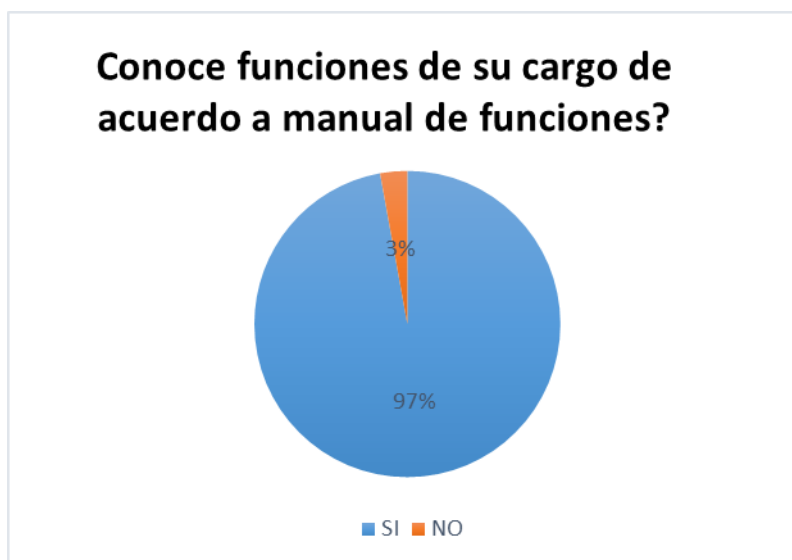
funciones no necesariamente quiere decir que las funciones sean acordes a su perfil y a su cargo, como también se puede decir que aun conociéndolas este se queda corto en cuanto a las funciones realizadas frente a las descritas en este.

Tabla 7. Calificación sobre si conoce o no las funciones

| Conoce las funciones | Número de respuestas | Porcentaje |
|----------------------|----------------------|------------|
| SI | 34 | 97% |
| NO | 1 | 3% |
| Total | 35 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta aplicada.

Gráfica 7. Calificación sobre si conoce o no las funciones



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta aplicada.

¿Cree usted que en el ICA el personal de planta ejerce sus funciones de acuerdo a su perfil

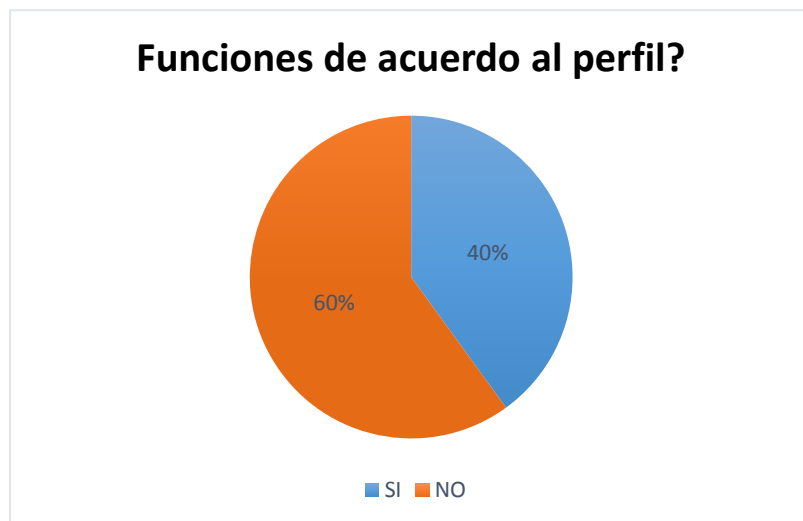
(*estudios*)? La valoración para esta segunda pregunta se pudo evidenciar que el 40% de los servidores SI ejercen sus funciones de acuerdo a su perfil y el 60% no la ejercen de acuerdo a su perfil (*estudios*), en cuanto a esta pregunta igualmente se debe mencionar que si bien es cierto un 40% las hace de acuerdo a su perfil, no necesariamente esto expresa que su perfil este de acuerdo a su cargo, es ahí donde se evidencia por ejemplo personal haciendo más de lo que le corresponde por su perfil pero más no por su cargo, es decir un administrador de empresas con funciones en administrador, pero con un cargo de auxiliar administrativo.

Tabla 8. Se ejercen las funciones de acuerdo al perfil (*estudios*)

| Funciones de acuerdo al perfil | Número de respuestas | Porcentaje |
|--------------------------------|----------------------|------------|
| SI | 14 | 40% |
| NO | 21 | 60% |
| Total | 35 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta aplicada.

Gráfica 8. Se ejercen las funciones de acuerdo al perfil (*estudios*)



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta aplicada.

2. ¿Cree que las funciones desempeñadas por usted y/o su personal a cargo son acordes a los perfiles de los cargos descritas en el manual de funciones?

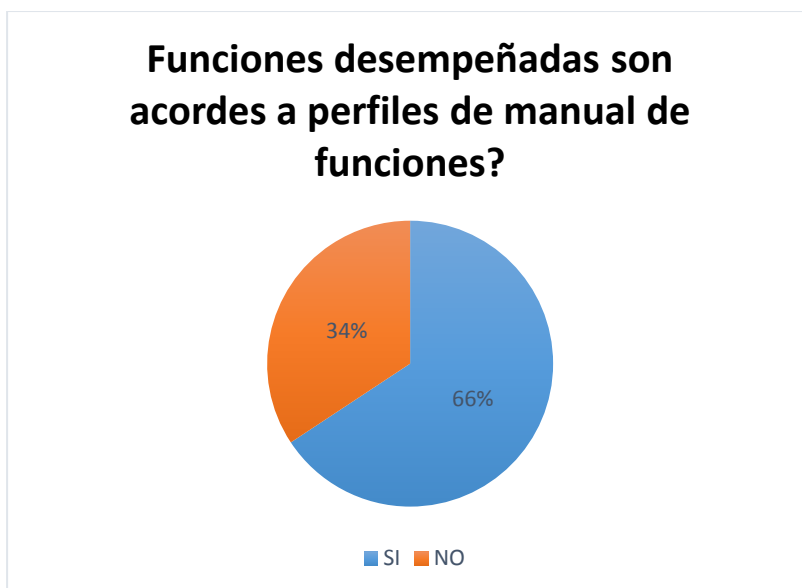
Sobre esta pregunta se puede observar que el 66% de los servidores contestó que sus funciones y de los que tienen personal a cargo SI están de acuerdo a las del manual de funciones y el 34% contestó que No están de acuerdo al manual de funciones, esto corrobora lo que se explica en la pregunta 2. Ya que ese 34% no corresponden a los cargos del manual, bien sea por sus estudios, bien sea por su perfil, servidores con estudios más altos a los del cargo o viceversa.

Tabla 9. Funciones propias y de personal a cargo a las descritas en la manual.

| Funciones acordes a los perfiles del manual | Número de respuestas | Porcentaje |
|--|-----------------------------|-------------------|
| SI | 23 | 66% |
| NO | 12 | 34% |
| Total | 35 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta aplicada.

Gráfica 9. Funciones propias y de personal a cargo a las descritas en la manual.



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta aplicada.

3. *¿Los diferentes nombramientos que se dan en la entidad (carrera administrativa, provisionales y contratos) en ciertos cargos se dan por favorecimientos políticos?*

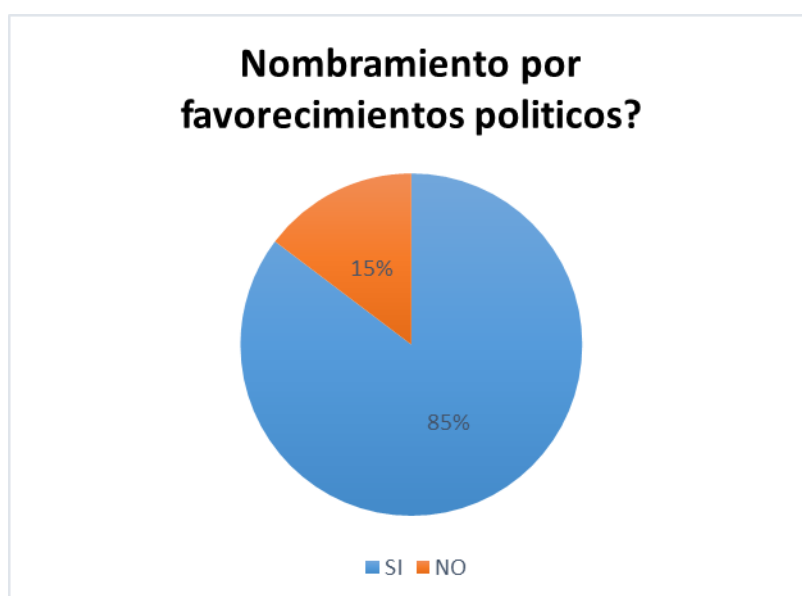
Sobre esta pregunta se puede observar que el 85% de los servidores contestó que ciertos cargos para este caso de estudio (contratistas y en provisionalidad) SI se dan por favorecimiento políticos y el 15% respondió que NO. En esta respuesta se analiza que cuando los cargos se dan por favorecimientos políticos en algunas oportunidades con el fin de llenar las vacantes no necesariamente ese personal reúne las condiciones, pueden estar sin lugar a dudas preparados pero no para ciertos cargos, esto también se revierte cuando estos cargos se dan por ese aspecto que no haya una equidad entre la persona que entre por contrato o por provisionalidad y la persona que esté de carrera, porque no es raro que teniendo el mismo perfil entre con un sueldo o cargo mayor.

Tabla 10. Nombramientos por favorecimientos políticos

| Favorecimiento políticos en contratación | Número de respuestas | Porcentaje |
|--|----------------------|------------|
| SI | 29 | 85% |
| NO | 5 | 15% |
| Total | 34 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta aplicada.

Gráfica 10. Nombramientos por favorecimientos políticos



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta aplicada.

5. ¿Según su visión y tiempo laborado cree usted que el personal que labora en la entidad, se encuentra cómodo con las funciones asignadas?

Sobre esta pregunta se puede observar que el 57% de los servidores respondió que NO se encuentra cómodo con sus funciones y el 43% restante respondió que SI sobre este aspecto se puede evidenciar que este 15% no está cómodo por tener sobre carga laboral, de la misma

manera por no estar aplicando lo que estudió o por estar aplicando lo que estudió y por lo que se preparó pero no está acorde con el cargo (más bajo)

Tabla 11. Personal se encuentra cómodo con las funciones asignadas

| Personal cómodo con sus funciones | Número de respuestas | Porcentaje |
|-----------------------------------|----------------------|------------|
| SI | 15 | 43% |
| NO | 20 | 57% |
| Total | 35 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta aplicada.

Gráfica 11. Personal se encuentra cómodo con las funciones asignadas



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta aplicada.

6. *¿El clima laboral de la entidad se afecta con situaciones laborales como las expuestas anteriormente en la encuesta?*

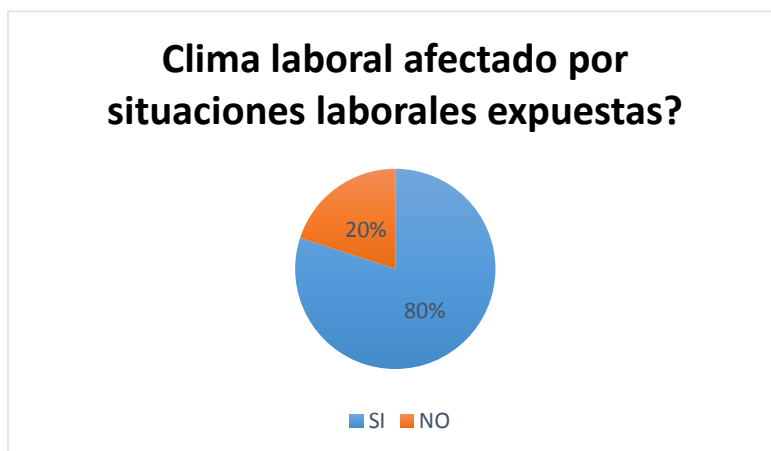
Sobre esta pregunta se puede observar que el 80% de los servidores contestó que el clima laboral de la entidad SI se afecta por lo expuesto en las preguntas anteriores y el 20% respondió que NO, en cuanto a esta pregunta se puede analizar que si bien es cierto por las respuestas anteriores los funcionarios responden que si conocen su funciones de acuerdo al manual, que si las desempeñan de acuerdo a este, también es cierto que un porcentaje alto ve afectado el clima laboral por diferentes elementos como: mucha carga laboral, falta de equidad, falta de incentivos, entre otros.

Tabla 12. ¿El clima se ve afectado en la seccional?

| Afectación del clima laboral en la entidad | Número de respuestas | Porcentaje |
|--|----------------------|------------|
| SI | 28 | 80% |
| NO | 7 | 20% |
| Total | 35 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta aplicada.

Gráfica 12. ¿El clima se ve afectado en la seccional?



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta aplicada.

7. ¿Cree usted que la situación existente en cuanto a cargos, perfiles se debe a:

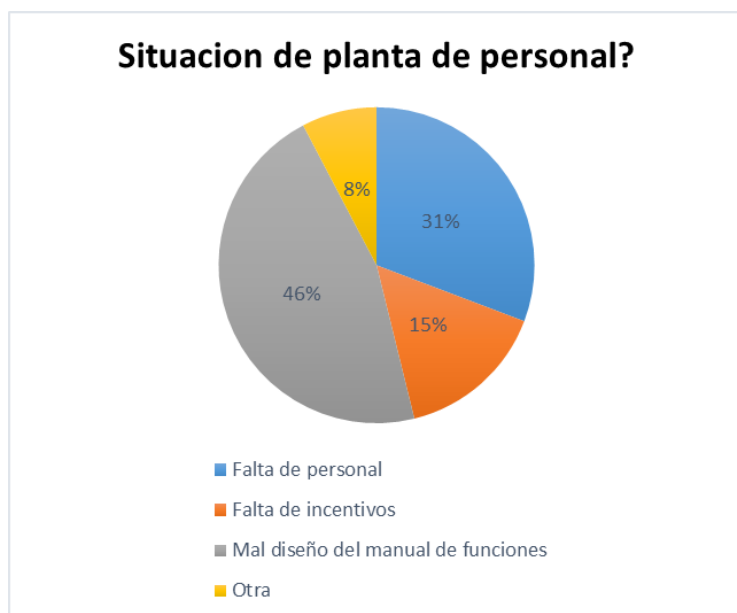
Sobre esta pregunta se puede observar que el 46% de los servidores contestó que la situación actual en cuanto a talento humano se debe a mal diseño del manual de funciones, el 31% respondió que por falta de personal, el 15% por falta de incentivos y el 8% respondió que por otras como: favorecimientos políticos, falta de planeación, continuidad en los procesos, en esta pregunta se aplicaba la opción que se podían escoger varias respuestas.

Tabla 13. ¿A qué se debe la situación existente?

| Nivel Educativo | Número de respuestas | Porcentaje |
|------------------------------------|-----------------------------|-------------------|
| Falta de personal | 1 | 5% |
| Falta de incentivos | 6 | 24% |
| Mal diseño del manual de funciones | 3 | 12% |
| Otra | 16 | 64% |
| Total | 25 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta aplicada.

Gráfica 13. ¿A qué se debe la situación existente?



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de la encuesta aplicada

8. Recomendaciones

Es importante tener en cuenta y más sobre el estudio realizado que las entidades públicas deben tener presente para un mejoramiento del clima en las organizaciones y un bienestar dentro de la entidad que los funcionarios deben estar cómodos, satisfechos con sus funciones en aras de una mayor productividad y aprovechamiento del capital humano.

Desde el momento que un servidor público acepta un cargo para el que no tiene un perfil acorde o no tiene la destreza requerida es ahí donde hay falla de las dos partes él por contribuir de alguna u otra manera a la práctica poco afín de sus funciones o su perfil y la entidad porque sabiendo el perfil del servidor no toma las medidas necesarias en materia de contratación.

Teniendo en cuenta lo argumentado y en aras de entidades productivas, con personal satisfecho, eficiente y eficaz, es imperante que los cargos estén de acuerdo a los perfiles (estudios) para esto se propone una revisión concienzuda de las hojas de vida, revisión de la experiencia laboral del funcionario, sin desconocer la importancia de replantear las funciones del manual estructurándolo desde cada una de las gerencias seccionales, no solo trabajar los cargos desde el nivel central, pues es de aclarar que las funciones según los niveles existentes no se aplican igual para las seccionales que para el nivel central.

El manual se queda corto en cuanto a las funciones descritas para las diferentes subgerencias, así mismo la comprobación, si los estudios verdaderamente se ajustan en los cargos requeridos, es por ellos la necesidad de revisar cargo por cargo desde el área laboral para desmenuzar el quehacer diario y revisar perfil y funciones.

9. Conclusiones

Se puede concluir que no obstante existe un manual de funciones específico diseñado por la entidad en donde se describen las funciones asignadas a cada cargo, los funcionarios y contratistas desarrollan más funciones de las que se describen en el manual conllevando a una sobrecarga laboral en la mayoría de los casos.

A pesar de existir un proceso de selección por meritocracia realizado recientemente (en el último año), la planta de funcionarios en carrera administrativa NO es suficiente para las actividades misionales y administrativas que desarrolla el Instituto en el departamento del Valle del Cauca, lo cual lleva a que un gran porcentaje de actividades deba ser cubierto mediante la modalidad de contratación de prestación de servicios. Este tipo de contratación en la entidad no tiene ningún tipo filtro que permita hacer una selección adecuada en busca de los perfiles que necesita el Instituto y eso sumando a el manejo político de este tipo de contrataciones da como resultado que no se seleccionen los perfiles técnicos y profesionales idóneos y que no exista continuidad en muchos de los procesos Institucionales que se inician en cada vigencia.

Es importante recalcar que la situación detectada mediante la investigación realizada, pone en riesgo el accionar misional del Instituto que en sus inicios se caracterizó por contar con personal altamente calificado, de lo cual ya poco queda. El actuar politiquero del país y la modalidad de cubrir acciones propias del estado mediante contratos de servicios personales sin ninguna selección técnica del personal no garantiza el correcto que hacer Institucional en el departamento.

Sería muy importante lograr una ampliación del personal de planta que ingrese mediante procesos de meritocracia (concursos de méritos en manos de la Comisión Nacional del Servicio Civil) que minimice la modalidad de contratación de servicios personales y que permitan vincular la cantidad suficiente de personal profesional, técnico y asistencia que cumplan con los requerimientos específicos del manual de funciones y que permita a su vez distribuir de manera adecuada las cargas laborales de manera equitativa. Contar con una planta de personal equilibrada en todos los aspectos conllevará sin duda a una mejora del clima laboral y por ende a mejorar el desarrollo de todos los procedimientos Institucionales de manera adecuada.

Bibliografía

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado el mayo de 2017, de Libro Gestión del Talento Humano: <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
- Dolan, S. L. (2008). *Revista de Contabilidad y Dirección*. Recuperado el Mayo de 2017, de http://www.accid.org/revista/documents/ilovepdf.com_split_2_pp_35-52.pdf:
- DAFP, (2015) Gestión Estratégica del talento humano en el sector público. Recuperado de: http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/improductos/gestion_estrategica_talento_humano_sectorpublico.pdf
- Ghs. (2016). Importancia del talento humano como motor esencial en las organizaciones. Recuperado de: <http://www.gsh.com.co/importancia-del-talento-humano-como-motor-esencial-en-las-organizaciones/>
- Instituto Colombiano Agropecuario ICA. 2012. Manual de funciones www.ica.gov.co
- Medina, A. Girado, L. (2001) Estado del arte en la medición del talento humano. Tesis. Manizales Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/1051/1/6200016.2001.pdf>
- Saldarriaga, J. (2007). La Gestión Human a nivel mundial: Tendencias y Perspectivas.
- Alles, M. (2002). Desempeño por competencias. Evaluación de 360°.

Recuperado de: <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/02/alles-martha-desempec3b1o-por-competencias-de-360c2ba-completo.pdf>

El talento humano y las competencias. (2010). Recuperado de:

<http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015). Gestor Normativo. Recuperado de:

<http://www.funcionpublica.gov.co/sisjur/home/consulta-tematica.jsp?t2=1&subtema=26726>

Corte Constitucional República de Colombia. Sentencia C-540798 Recuperado de:

<http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/1998/C-540-98.htm>

Corte Constitucional República de Colombia. Sentencia T-147/13 Recuperado de:

<http://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2013/T-147-13.htm>

Función Pública. (2015). Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales. Recuperado de:

http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuaEstablecerModificarManualFuncionesYCompetenciasLaborales_+ActualizadaSeptiembre2015/fe0e4657-1e36-4715-8d8d-3fceb57e34a