

Innovación de la gestión del talento humano en el sector público

Innovation in Human Talent Management in The Public Sector

ELIZABETH TORO CHALÁ*
SAÚL JESÚS PULIDO**

Fecha de recepción: enero 3 2023
Fecha de aceptación: junio 9 2023

Resumen

El presente estudio tiene como propósito establecer estrategias de gestión del talento humano en el sector público. La investigación se desarrolló bajo el enfoque de investigación cuantitativa, se aplicaron dos instrumentos orientados a describir las prácticas implementadas en gestión humana. La triangulación de los datos permitió resaltar la importancia en articular a la gestión organizacional, procesos de flexibilidad laboral, cultura participativa y desarrollo humano como pilares fundamentales para generar valor en las organizaciones públicas; no obstante para afrontar retos significativos en la Función Pública, es preciso la inserción y apropiación tecnológica, la automatización de labores operativas, la inclusión de herramientas de información que permitirán apalancar procesos de cambio y transformación al servicio de los ciudadanos.

* Doctorante en Dirección de Proyectos. Magister en Gestión de las Organizaciones de la universidad de Lille- Francia. Profesora del programa de Administración de Empresas. Universidad del Cauca. <http://orcid.org/0000-0001-5443-3328>. Contacto: elizabethtoro@unicauca.edu.co

** Magister en Educación de la Universidad del Cauca. Coordinador Institución Educativa Tomás Cipriano de Mosquera. Profesor catedrático de la Universidad del Cauca. Universidad del Tolima. Colombia. <https://orcid.org/0000-0002-7753-6802>. Contacto: sjpulido@unicauca.edu.co

Palabras clave

Planeación; valor público; desarrollo humano; flexibilidad laboral.

Abstract

The purpose of this study is to establish human talent management strategies in the public sector. The research was developed under the quantitative research approach, two (2) instruments were applied aimed at describing the practices implemented in human management. The triangulation of the data made it possible to highlight the importance of articulating organizational management, labor flexibility processes, participatory culture and human development as fundamental pillars to generate value in public organizations; However, to face significant challenges in the Public Function, the insertion and appropriation of technology, the automation of operational tasks, the inclusion of information tools that will allow leveraging processes of change and transformation at the service of citizens are necessary.

Keywords

Planning; Public Value; Human Development; Labor Flexibility.

Introducción

El talento humano se considera el activo intangible más valioso en una organización. Para la función pública, la gestión humana se constituye en la principal estrategia para generar valor público, favorecer los procesos administrativos y cumplir las metas institucionales.

No obstante, los procesos de incorporación y desarrollo humano en las organizaciones paulatinamente se han transformado en respuesta a los retos o exigencias del entorno. Aún persisten los procesos orientados bajo un enfoque funcionalista cuyo propósito gira en torno a establecer procesos de vigilancia y control del personal para responder a una tarea encomendada, lo cual inhibe la creatividad e innovación en los puestos de trabajo.

Sumado a lo anterior, persisten las deficiencias en la planeación del talento humano, especialmente en el sector público. Esto se debe al desconocimiento de la normativa, la inexistencia del perfil profesional para quienes ostentan la gerencia del talento humano, un exiguo presupuesto destinado a esta área de gestión y el débil diagnóstico de habilidades y capacidades necesarias para el desarrollo.

Del mismo modo, en la gestión organizacional es necesario fortalecer procesos de comunicación y liderazgo a fin de evitar generar ambigüedades en los puestos de trabajo y sus funciones, mejorar estos aspectos contribuye a articular estratégicamente los desempeños de los colaboradores con los propósitos misionales.

Otro problema evidente es la falta de comprensión sobre la importancia de la evaluación de desempeño y sus propósitos. Entenderla permite concebirla como una herramienta que facilita lograr la calidad y la mejora continua. Desconocer el valor de la evaluación de desempeño desfavorece la retroalimentación de las prácticas de los colaboradores (Culebro Moreno, 2014).

Por otra parte, muchas de las entidades públicas han cumplido con la elaboración de un plan de bienestar e incentivos laborales, se han estipulado políticas dando respuesta a los requerimientos exigidos por la función pública colombiana. Sin embargo, se presentan inconvenientes en su diseño y aplicación, ya que no satisfacen las necesidades de la organización ni los intereses de los individuos. Esto genera desmotivación, falta de pertinencia y un ambiente laboral tenso, cuyas repercusiones se manifiestan en el desempeño administrativo e inconformidad en la prestación del servicio.

Esta investigación se realiza con el propósito de plantear estrategias focalizadas a fortalecer la gestión del talento humano en una entidad municipal del norte del Cauca, en el suroeste de Colombia. Tomando como punto de referencia los lineamientos del departamento administrativo de la función pública colombiana, que enmarcan los

procesos de planeación y gestión hacia la generación de valor público, bajo una perspectiva de modernización y transformación institucional. Se reconoce la importancia de fortalecer las prácticas de talento humano como ejes motores de los procesos administrativos y gerenciales en la función pública.

Por lo tanto, la pertinencia del trabajo se enmarca en la línea de las nuevas tendencias de la administración pública (Montes, 2020), enfocándose en la gestión humana como motor de transformación de procesos de innovación y generación de valor en el sector público.

En este sentido, se proponen estrategias para la gestión del talento humano acordes con las tendencias de la función pública, para fomentar el bienestar de los trabajadores, generar valor, impulsar el cambio y la transformación institucional. Se toman como principios rectores el compromiso, la transparencia y la eficiencia organizacional, con el fin de responder a las necesidades de los usuarios de la entidad.

En este artículo, en primer lugar, se abordan elementos conceptuales sobre la planificación del talento humano en el sector público, el valor público y los desafíos que requieren focalizar acciones en la gestión del talento humano. En la segunda parte se exponen los resultados del autodiagnóstico en procesos de planeación, ingreso, desarrollo y retiro del personal, que son contrastados con los resultados del instrumento implementado.

1.1 La gestión del talento humano en el contexto de planeación en la función pública

En los albores de la Revolución Industrial en el siglo XIX, se forjan cambios en la forma de producir, dividir y organizar el trabajo. Estas transformaciones despertaron el interés de los propietarios y los capataces industriales controlar y medir el rendimiento de los trabajadores, lo que condujo a la implementación de prácticas de autoridad y subordinación, como una de las mayores preocupaciones en aquel momento. Sin embargo,

en muchos casos de la función y administración pública, se siguen utilizando enfoques de la administración tradicional que se centran en controlar, supervisar y vigilar, invisibilizando el papel del ser humano como colaborador clave en la organización.

En Colombia se está trabajando para superar esta mentalidad de gestión empresarial y se están enfocando los procesos hacia la modernización y transformación del Estado. El decreto 1499 de 2017 establece el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) como referente para “planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar la gestión en las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos con integridad y calidad en el servicio” (Función Pública, 2017: 8).

Uno de los aspectos más importantes de este modelo es que se centra en el desarrollo pleno del individuo procurando alinear estratégicamente al funcionario bajo una perspectiva innovadora en las entidades y los organismos del Estado, con el propósito fundamental de generar valor público. El modelo reconoce la importancia del individuo y su rol en los procesos organizacionales, y busca satisfacer las necesidades las necesidades del entorno de manera alineada con la plataforma estratégica de las instituciones públicas. Además, prioriza el bienestar humano y reconoce que las personas son elementos esenciales para cumplir las metas organizacionales.

En este sentido, la Función Pública destaca la importancia de la transparencia, la innovación y la efectividad en la gestión. Esto requiere contar con un talento humano motivado y dispuesto a generar transformaciones en un ambiente laboral colaborativo y propicio para el aprendizaje colectivo.

Figura 1.
Modelo Integral de Planeación y Gestión.



Fuente: Elaboración propia a partir de Función Pública (2017).

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en su primera dimensión, conocida como “Talento Humano”, establece lineamientos para garantizar la provisión de empleos a través de procesos meritocráticos que se ajusten al perfil requerido. Para ello, es necesario contar con un plan anual de vacantes y un plan de previsión de recursos humanos (RRHH), así como actualizar el manual de funciones para cada nivel jerárquico del cargo. Además, es importante contar con sistemas de información que brinden con claridad sobre el número de cargos actuales a la planta global y los cargos actuales de la planta estructural, así como un balance social que describa variables socioeconómicas de los colaboradores en cada entidad.

En cuanto al desarrollo del talento, el MIPG hace referencia al perfeccionamiento de las competencias acordes a las necesidades institucionales, el desempeño individual y la generación de estímulos. Se busca también diseñar programas de bienestar laboral focalizados en la promoción y la prevención de la seguridad y salud laboral. El modelo reconoce al individuo como eje principal de la gestión organizacional y lo motiva a ejercer su liderazgo principios de integridad y legalidad, con el fin

de orientar acciones centradas en la atención al usuario y la generación de valor en las entidades públicas colombianas.

Dentro del MIPG se establecen dos políticas relevantes: la de gestión estratégica de talento humano, la cual busca desarrollar el potencial del personal con el propósito de cumplir los fines esenciales del Estado, y la de integridad, que prioriza evitar conductas desviadas que entorpezca los fines del Estado.

En cuanto a la fase de retiro, el MIPG incluye subprocesos relacionados con la gestión de la información, la administración del talento humano, la desvinculación asistida y la gestión del conocimiento. Estos subprocesos reconocen la experiencia, las buenas prácticas y la generación de conocimiento de las personas que han contribuido a la organización.

El valor público en las instituciones del Estado

Prestol (2020: 11) relaciona el valor público con un estilo de “gobernanza comunitaria en red” que permite fortalecer los procesos democráticos y participativos. Implica la capacidad institucional en dar respuesta a las necesidades colectivas mediante la legitimidad y aceptación en el diagnóstico de los problemas y la redistribución de los recursos.

También López-Santos (2016) destaca la importancia de incluir el diálogo y la participación ciudadana en la identificación de problemas y la implementación de procesos de innovación.

Se destaca un tipo de innovación estructural la cual considera la modernización administrativa por medio de cambios y transformaciones de la cultura organizacional, lo cual implica el trabajo en equipo, la cooperación y los aprendizajes colectivos. Esto se logra mediante el desarrollo de conocimientos y habilidades para innovar, transformar y proponer alternativas y cambios que satisfagan las necesidades de los ciudadanos.

En este sentido, Zegarra (2021) destaca la gestión y el desarrollo de competencias articuladas con la cultura de mejora continua, coinciden en el logro de resultados y la generación de valor público, al mismo tiempo estipula que aquellas organizaciones que dinamizan sus procesos organizacionales tejen un sistema de redes y generan un ecosistema de innovación, impactando de esta manera la prestación de servicios públicos y la satisfacción de los usuarios.

2.1 Retos en la gestión del talento humano

Gestionar el talento humano en las organizaciones, en la era de la sociedad del conocimiento y la información, requiere de un alto grado de sensibilidad y responsabilidad social por parte de la alta dirección para comprender que sus colaboradores son seres humanos dotados de emociones y sensaciones, y que necesitan ser valorados por sus esfuerzos, más allá de posibles incentivos económicos (Soledispa, 2018; Cruz, 2020).

De este modo, la gestión del talento humano se enfrenta a retos acentuados con la emergencia sanitaria ante el Sars-cov-2. La Carta Iberoamericana de Innovación en la Gestión Pública (CLAD 2008) recomienda la necesidad de seguir apropiándose de las tecnologías de la información en las comunicaciones (TIC) y en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS); por lo tanto, surge la necesidad de acercar el principal activo (el humano) de la organización al cumplimiento de los objetivos misionales de la administración, avanzando en la implementación del teletrabajo (Congreso Nacional de la República de Colombia 2008) y del trabajo en casa a través de la flexibilidad laboral (República de Colombia, 2021).

Por otra parte, la Organización Internacional del Trabajo recomienda aspectos normativos encaminados hacia la consecución de un trabajo decente en términos de seguridad y protección laboral, aspectos salariales,

procesos de inclusión, libertad sindical, remuneración y horarios de trabajo justos, entre otros (Organización internacional del Trabajo 2020).

Asimismo, la administración pública debe estar preparada enfrentar la inteligencia artificial y las nuevas formas organizacionales a la par de las demandas de la ciudadanía en la creación del valor público, tal como lo señala Prestol (2020), las organizaciones deben transformarse para gestionar el conocimiento, adoptar las tecnologías de la comunicación y capitalizar la información como un activo económico para la toma de decisiones.

Otro de los retos consiste en avanzar hacia la implementación de estrategias de flexibilización laboral. Un estudio realizado en Monterrey y Nuevo León, México, a 282 trabajadores muestra una relación positiva entre el trabajo flexible y el clima laboral, la dedicación y el reto intelectual (Madero et al., 2021). El estudio orienta la implementación de estrategias como el horario flexible, el trabajo en casa y los espacios de trabajo abiertos, ya que el 73% de los encuestados mantienen una percepción favorable hacia estas acciones.

Tiscama *et al.* (2022) mencionan el teletrabajo como una alternativa de desarrollo organizacional e innovación laboral, ya que la flexibilidad en el tiempo genera una mayor productividad, fomenta la inversión tecnológica y promueve una mejor relación familiar, permitiendo equilibrar la actividad personal y profesional. No obstante, es necesario incorporar estrategias para monitorear y mejorar el entendimiento social.

Otro de los retos en la gestión del talento humano consiste en avanzar hacia la conciliación de la vida laboral y personal. Hernández *et al.* (2021) exponen la necesidad de convertir esto en una política de Estado que garantice la inclusión de las mujeres en el mercado laboral bajo premisas de igualdad, bienestar familiar y seguridad social.

Se destacan las desigualdades marcadas en la sociedad latina, donde los hombres se enmarcan en roles de “proveedores” y las mujeres asumen el papel de “protectoras” en su relación familiar. Al implementar acciones de

flexibilidad laboral, como el trabajo de media jornada o el trabajo en casa, se genera una desigualdad en las labores domésticas entre hombres y mujeres, lo que finalmente desequilibra el trabajo para las mujeres.

Córdoba (2019: 112) define el bienestar como el “conjunto de juicios valorativos y de reacciones emocionales concernientes al grado en que la propia experiencia es vivida como satisfactoria, agradable y positiva”. En este sentido, el bienestar laboral refleja el equilibrio físico y emocional del individuo, lo que se traduce en un ambiente laboral de resultados y promueve una cultura organizacional de aprendizaje y colaboración. Una organización que privilegia el bienestar de los trabajadores se considera una organización que humaniza la labor de sus integrantes (Ortiz, *et al.*, 2021).

Del mismo modo, Jiménez *et al.* (2020) señalan que la organización debe aportar a la creación de valor social y ético a través de acciones que induzcan al talento humano hacia la excelencia. Al referirse al término de la felicidad y su relación con el bienestar laboral, se destaca la importancia de las políticas organizacionales para mantener un óptimo clima laboral y el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar.

Metodología

La investigación se desarrolló en el primer semestre del 2022 en una entidad municipal en el norte del Cauca. Se utilizó un enfoque descriptivo a través de un estudio cuantitativo no experimental. Según Ñaupas *et al.* (2014: 243), la investigación cuantitativa “permite contar, comparar y medir las propiedades de los objetos concretos”, por lo que es importante diseñar un plan organizado para clasificar y cuantificar los datos junto con el diseño del instrumento.

En consecuencia, se identificaron las variables relacionadas con las fases del proceso de gestión humana y se aplicó un autodiagnóstico de la matriz estratégica del talento humano utilizando un instrumento

parametrizado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Este instrumento se basó en el Modelo Integral de Planeación y Gestión para los componentes de planeación, ingreso, desarrollo y retiro del personal, que conforman el ciclo de vida del servidor público (DAFP, 2020).

En la realización del autodiagnóstico se utilizó el método Delphi, que según Fink-Hafner *et al.* (2019), es una herramienta para alcanzar consensos a través de cuestionarios discutidos en múltiples interacciones o panel de participantes. Para esta investigación, se convocó a los cinco (5) directivos de las dependencias y el encargado de planeación municipal. Después de discutir cada variable y su nivel de cumplimiento, se identificaron y valoraron los resultados de 68 actividades de gestión humana sugeridas por la función pública. Se analizaron 657 indicadores y se les asignó una calificación en una escala de 0 a 100, como se muestra en el Cuadro 1.

Cuadro 1.
Escala de calificación de autodiagnóstico.

Puntaje	Nivel	Color indicativo	
0 - 20	1	Rojo oscuro	} Nivel básico operativo
21 - 40	2	Rojo	
41 - 60	3	Naranja	
61 - 80	4	Amarillo	} Nivel de transformación
81 - 100	5	Verde	} Nivel de madurez

Fuente: Matriz Estrategia de talento Humano MIPG.

Por lo anterior, un rango entre 0 y 60 indica que la entidad se encuentra en una situación básica y operativa y debe incorporar inmediatamente acciones en su plan de mejora. Un rango entre 61 y 80 indica que la entidad se encuentra en fase de transformación y debe continuar consolidando

procesos. Finalmente, los resultados entre 81 y 100 indican un estado de madurez de la entidad, cuyos procesos en gestión humana deben mantenerse. Los resultados del autodiagnóstico reflejan las prácticas, los procesos y los planes que la entidad municipal lidera.

Por otra parte, para corroborar las prácticas de gestión humana implementadas por la entidad, se aplicó una encuesta a los 50 trabajadores. Para presentar el análisis de los resultados, se triangulan los hallazgos identificados en la matriz estratégica de talento humano concerniente al autodiagnóstico y los resultados de las encuestas. De esta manera, la triangulación permite complementar la discusión de las estrategias ya que se puede corroborar la pertinencia de las propuestas a través de teorías y prácticas de referencia (Villas *et al.*, 2013).

Resultados y discusión

La alcaldía municipal, objeto de estudio, está clasificada en quinta categoría para la vigencia fiscal 2021 (Decreto 171 de 2020 alcalde Municipal). La planta de personal de esta entidad territorial cuenta con cinco (5) cargos adscritos al despacho del alcalde y 93 cargos en la planta global, según el Decreto 154 de 2016 de la Alcaldía Municipal.

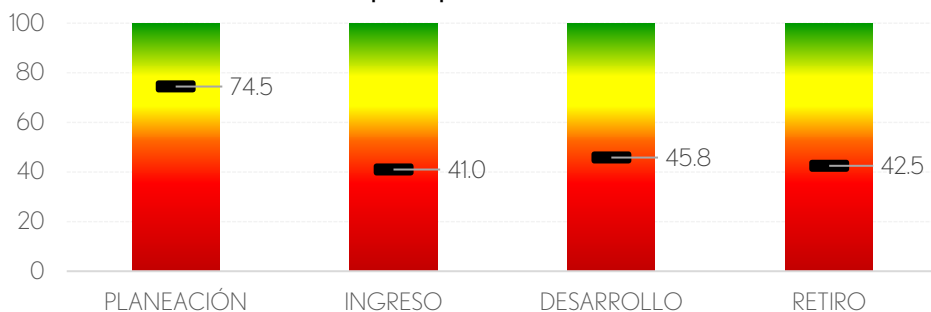
La Secretaría de Desarrollo Institucional y Talento humano, según el Decreto 149 de 2016, es la encargada de cumplir con los procesos de planeación, provisión, desarrollo y retiro del personal, ejecutando labores estratégicas, como el diseño e implementación de planes que responden a parámetros normativos.

4.1 Estándares de cumplimiento del Modelo Integral de Planeación y Gestión

El autodiagnóstico muestra que la entidad cumple con los procesos a nivel básico y operacional, obteniendo un resultado de 50 sobre 100. Esto indica la necesidad de fortalecer los procesos de gestión humana al interior de la organización. Por consiguiente, al identificar los resultados en cada una de

las etapas de gestión del talento humano, se obtiene un nivel favorable de 74.5 sobre 100 puntos en la fase de planeación del talento. Sus subprocesos indican el conocimiento normativo y la gestión de la información como fortalezas del proceso. De igual forma, en respuesta a la urgencia de cumplimiento institucional, la entidad ha estructurado planes de formación, planes de bienestar e incentivos laborales, así como un plan de seguridad y salud laboral, sin embargo, muchos de los planes no han sido ejecutados.

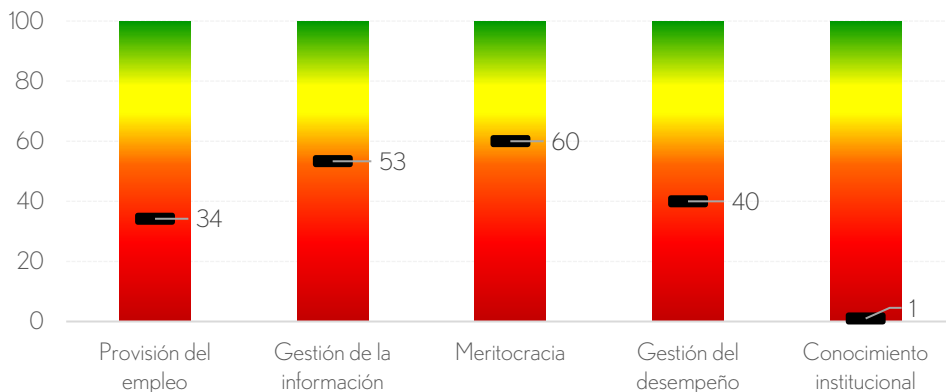
Gráfico 1.
Resultados por componente de Gestión Humana.



Fuente: Autodiagnóstico matriz estratégica del talento humano, 2021.

En referencia a los mecanismos de ingreso, se identifica la falta de actualización de manuales de funciones, factor que constituye un obstáculo en la provisión del empleo bajo la dinámica de la meritocracia y una deficiente gestión del desempeño institucional ya que no se establecen responsabilidades y funciones al personal, asociadas a los objetivos organizacionales. Dadas estas circunstancias, la fase de ingreso obtuvo una calificación de 41 sobre 100 puntos, resaltando la exigua participación y visualización del área de talento humano en el proceso de planeación para incorporar el personal.

Gráfico 2.
Resultados del subproceso de ingreso.



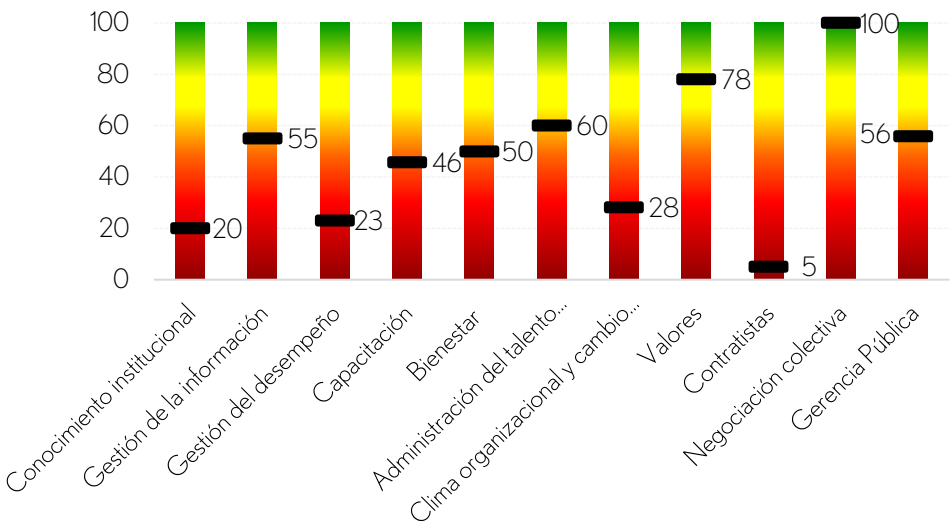
Fuente. Elaboración propia a partir del instrumento de autodiagnóstico.

En cuanto a la fase de desarrollo en la gestión humana, cuyos resultados fueron de 45.8 sobre 100 puntos, algunas prácticas son favorables tales como la gestión por valores y los procesos de negociación colectiva. No obstante, se encontraron dificultades al gestionar la comunicación, el conocimiento institucional en la entidad y la falta de procesos de inducción. Aunque existe un plan institucional de capacitación, este no ha sido concebido con base en un diagnóstico que refleje las necesidades de la entidad.

Del mismo modo, se identifican débiles procesos en la gestión humana. Si bien se realizan procesos de evaluación del desempeño, esto no constituye una herramienta de mejora continua para la organización, ni logra desarrollar competencias en los individuos, ya que la concertación de objetivos debe estar alineada a un manual de funciones y competencias laborales. Por otra parte, la norma contempla la obligatoriedad en realizar la evaluación de desempeño a los empleados administrativos de carrera, que son una minoría para la entidad.

Como se ha mencionado anteriormente, existen planes de bienestar e incentivos laborales en la entidad. Sin embargo, no se consolidan como una estrategia de pertinencia y motivación laboral, ya que han sido formulados en respuesta a requerimientos normativos y no son producto del diálogo o concertación de necesidades de los individuos. En este sentido, los indicadores detallan un bajo desempeño en la gestión del cambio y cultura organizacional, debido principalmente a la falta de procesos de evaluación del clima organizacional que permitan direccionar acciones para la mejora institucional.

Gráfico 3.
Resultados del subproceso de Desarrollo Humano.

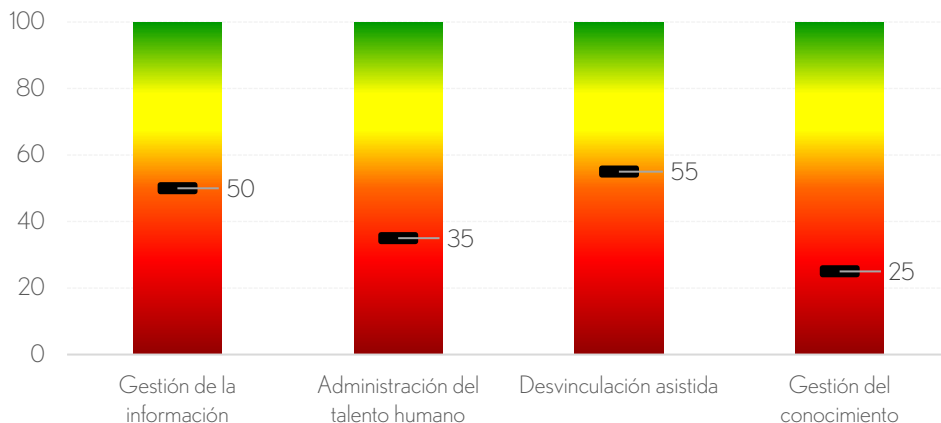


Fuente. Elaboración propia a partir del instrumento de autodiagnóstico.

Respecto a la fase de retiro, la entidad presenta deficiencias en sus sistemas de información, concretamente en la sistematización de datos que permitan proyectar los futuros retiros de personal o personas próximas a jubilarse. En este sentido, no existe un plan de desvinculación asistida, ni

se gestiona el conocimiento. Por lo tanto, la entidad presenta un riesgo en la fuga de capital intelectual. Así, los saberes y las experiencias no logran difundirse al interior de la organización.

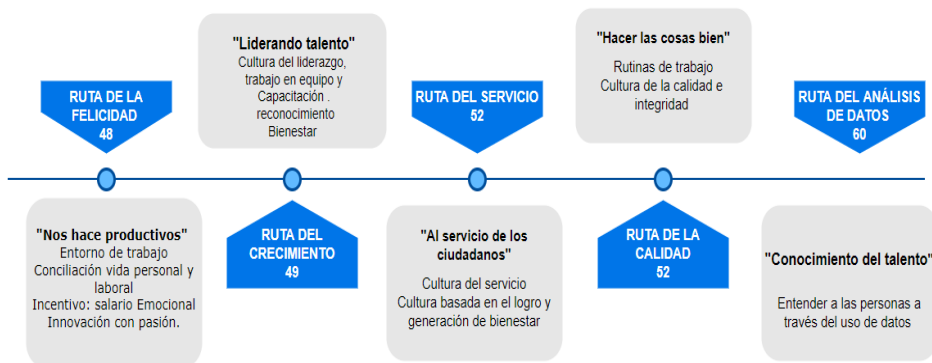
Gráfico 4.
Resultados del subproceso de retiro.



Fuente. Elaboración propia a partir del instrumento de autodiagnóstico.

De acuerdo con el modelo integrado de planeación y gestión, los resultados de la gestión estratégica de talento humano se traducen en rutas de creación de valor, consideradas en cinco (5) ejes: la ruta de la felicidad, la ruta del crecimiento, la ruta del servicio, la ruta de la calidad y la ruta del análisis de datos. En este sentido, considerando la escala de calificación del autodiagnóstico, todas las rutas referencian un estado básico operativo en la gestión del talento humano, y sus calificaciones son inferiores a 60 puntos en una escala de 0 a 100, tal como se describe en la **Figura 2**. Por lo tanto, el modelo propone la priorización de acciones inmediatas estipuladas en alternativas de mejora.

Figura 2.
Rutas de la generación de valor público.



Fuente: Elaboración propia a partir del autodiagnóstico MIPG, 2021.

4.2 La flexibilidad laboral como estrategia de gestión organizacional

Una vez obtenidos los resultados del autodiagnóstico, se realizó una encuesta a través de la plataforma Google Forms con la colaboración de la Secretaría de Desarrollo Institucional y Talento Humano. En la encuesta participaron 50 trabajadores y su propósito fue identificar las prácticas de gestión humana realizadas en la entidad.

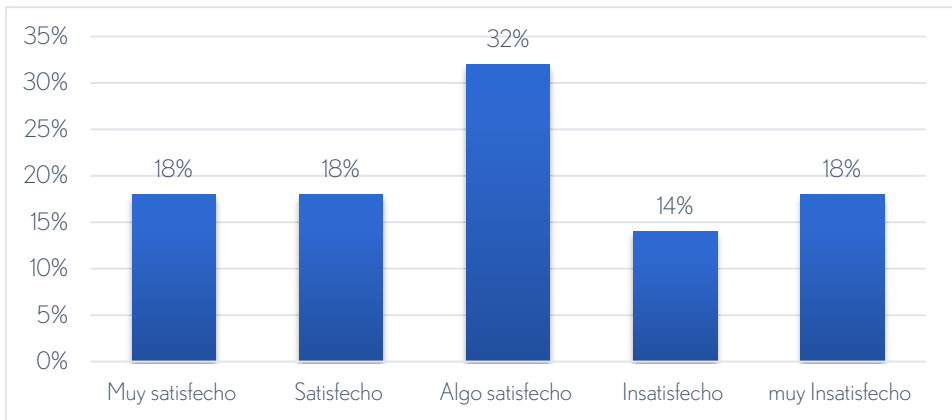
De la composición del personal que respondió la encuesta, el 52% correspondió a personas en cargos provisionales, el 38% de los trabajadores son contratistas, el 6% a empleados de carrera administrativa y el 4% de las personas están asignadas a empleos de libre nombramiento y remoción.

En la temática de flexibilidad laboral, se preguntó a los colaboradores encuestados acerca de su grado de satisfacción con el horario de trabajo establecido en la administración municipal, a lo que el 74% de los encuestados recalcaron que están satisfechos, mientras que el 22% manifestaron estar algo satisfechos. No obstante, el 54% de los colaboradores consideraron que la administración municipal no mantenía

horarios flexibles debido a la pandemia COVID-19 y a la emergencia sanitaria.

Al indagar sobre la satisfacción del teletrabajo aplicado, el 36% de los encuestados emitieron un concepto favorable, mientras que el 32% revelaron estar algo satisfechos.

Gráfico 5.
Satisfacción del teletrabajo.



Fuente: Resultados encuesta.

Al preguntar sobre la percepción del trabajo desde casa, situación regulada con la ley 2088 de 12 de mayo de 2021, el 54% de los encuestados expresaron que es necesaria su aplicación, el 26% estimaron que no es necesaria y el 20% indicaron que la administración municipal ya lo aplica.

La pandemia del COVID-19 desnudó elementos cruciales para las organizaciones de tipo financiero, administrativo, comercial y productivo. Publicaciones de la CEPAL (Naciones Unidas 2020) estiman que, en Estados Unidos, entre el 32 y 37% de los empleos podrían realizarse a distancia, a través del uso de tecnologías digitales. Sin embargo, no se trataba de empleos enmarcados dentro de la figura de trabajo remoto o teletrabajo. Al contrario, muchos de estos empleos correspondían a trabajos que debían ser complementados desde la casa de los trabajadores.

Para Colombia, en donde el mercado laboral se caracteriza por la precariedad del empleo, las altas tasas de informalidad, o la singularidad de un sector de la economía, como es el caso de la agricultura, en el que la flexibilización laboral es difícil de implementar, surgieron cambios repentinos debido a la pandemia que debieron ser abordados para hacer frente a la emergencia sanitaria. En este sentido, en lo que respecta a la organización en el trabajo y la relación entre la vida laboral y la vida familiar, y los impactos de la productividad en el campo laboral, muchos países han avanzado en la regulación de medidas que propenden por mejorar las condiciones laborales y la calidad de vida de sus ciudadanos.

Francia, por ejemplo, a principios de la década de 2000, junto con la adopción del Euro como moneda de la Unión Europea, contempló estrategias que permitirían incrementar el empleo, para ello, redujo la jornada laboral de 37 horas a 35 horas semanales. Así, las dos (2) horas de reducción se destinarían de manera acumulativa para generar nuevos empleos. No obstante, la disminución de la jornada laboral, sumada a reorganizaciones de tipo social y cultural, hizo que los trabajadores fueran más productivos debido a factores motivacionales sustentado por la posibilidad de compartir más tiempo junto a su familia. Los estudios demuestran que la flexibilidad laboral impacta de manera positiva la productividad en el trabajo (Soledispa, 2018; Naciones Unidas, 2020).

De este modo, en Francia, las políticas de Estado apuntan hacia el fortalecimiento del núcleo familiar como eje de la sociedad. En consecuencia, adoptaron estrategias para promover la flexibilidad laboral; a modo de ejemplo la desescolarización de un día a la semana, que en muchas regiones corresponde a los miércoles, para que las madres y padres puedan compartir con sus hijos.

En Dinamarca, el modelo de flexibilidad laboral (Madero *et al.*, 2021) se centra en tres (3) aspectos: a) un mercado laboral flexible para contratar o despedir, b) bienestar laboral en razón a los altos costos de protección

social, y c) actividad laboral y formación continua, factor que posibilita la incorporación con mayor facilidad a la vida laboral en caso de un despido.

Además, las políticas de flexibilidad han avanzado en términos de inclusión e igualdad de género, consagrando la incorporación de la mujer en el campo laboral, de manera tal que situaciones de la vida como la maternidad, la lactancia, el cuidado a la familia o la formación profesional puedan ser suplidas a través del teletrabajo o el trabajo flexible.

La propuesta de Mora (2017) se centra en la importancia en flexibilizar el trabajo en razón a los cambios organizacionales de los nuevos tiempos. Por lo tanto, es preciso implementar herramientas de gestión que cambian la concepción y cultura de trabajo enfocado hacia resultados. En esta instancia, otros elementos deben interactuar, como la inserción y apropiación tecnológica, la automatización de labores operativas, la inclusión de herramientas de información.

En Colombia, a partir de la ley 50 de 1990, se han introducido diversas reformas laborales consideradas políticas de flexibilización para que la contratación o los despidos fuesen menos costosas y de este modo se promueva la generación de nuevos empleos. También abrieron las puertas a otras formas de contratación, como el Contrato a Término Fijo o la prestación de servicios a través de la intermediación de empresas temporales. No obstante, los resultados no han logrado un impacto social o económico; al contrario, se visualiza mayor precariedad en el empleo.

Una década después, la ley 789 del 2002 excluyó aportes parafiscales a ciertos grupos de trabajadores, amplió la jornada diurna hasta las 10:00 de la noche, y redujo la indemnización por despido injustificado, entre otros aspectos.

Es así como Silva *et al.* (2021) concluyen que en Colombia las regulaciones laborales han tenido un impacto negativo en las garantías de la clase asalariada, ya que otra de las intenciones en flexibilizar el mercado laboral era la ampliación de las plazas de empleo y fomentar la

contratación por parte de los empresarios, pero las estadísticas en relación con la tasa de desempleo no reflejaron el aumento esperado.

No obstante, revelan que, si bien la percepción de los empleadores es favorable referente en adoptar políticas encaminadas a conciliar la vida laboral y familiar, estas acciones no se contemplan en la agenda de muchas entidades públicas, en razón al desconocimiento o temor al asumir procesos por resultados, o trabajo por proyectos que privilegien una economía del conocimiento (Arreiza *et al.*, 2020) ante procesos de supervisión y control del personal.

4.3 Desarrollo del talento humano ruta para la generación de valor público

Al indagar por acciones que propenden en la calidad de vida laboral, el 38% de los encuestados manifestaron que a veces la entidad realiza eventos deportivos, recreativos o culturales. El 32% de los encuestados expresó que casi nunca se realizan actividades que propenden por el bienestar laboral, y el 8% de los encuestados informó que la administración siempre y casi siempre fomenta la vida saludable. Asimismo, el 92% manifestó que la entidad no realiza reconocimientos al funcionario del mes.

Referente a los procesos de capacitación, el 32% de los encuestados develó estar satisfecho con los programas que fortalecen el desarrollo de competencias y adaptación laboral. Asimismo, el 24% de los encuestados coincidieron que la administración municipal fomenta procesos de aprendizaje colaborativo.

Asimismo, se investigó si la administración municipal aplica estrategias de preparación y/o adaptación del servidor para afrontar la vida post-laboral. El 18% de los encuestados señaló que se aplica y el 82% no consideró que se estén aplicando. Por lo anterior, se destacan los lineamientos en el Modelo Integral de Planeación y Gestión de la función pública (Función Pública, 2017), donde la gestión del talento humano es vista como una ruta para lograr valor en el sector público. En este sentido,

la **Figura 2** describe los resultados de las rutas de la felicidad, crecimiento, servicios, calidad y análisis de datos, todos con una baja ponderación y enfocadas a acciones para fortalecer los sistemas de información del talento humano que permita planear los procesos de capacitación, ajustar los planes de bienestar laboral, mejorar el entorno físico, adecuar un equilibrio entre la vida familiar y de trabajo, implementar incentivos laborales, generar una cultura de valores focalizando acciones hacia la calidad del servicio.

Castro *et al.* (2020) apoyan el vínculo entre el desarrollo humano y las capacidades de la organización, ya que favorece el aprendizaje de los individuos desde sus habilidades, conocimientos y valores, situación que les permite modificar su comportamiento para adaptarse al entorno y resolver problemas. Esto convierte a las organizaciones en una ventaja competitiva y sostenibles en el tiempo. Para la función pública, las capacidades institucionales se traducen en la capacidad en poder impactar a sus usuarios, generando valor público reflejado en la satisfacción de la ciudadanía.

En referencia a estrategias de bienestar laboral, Quintero & Betancur (2018) relacionan el salario emocional con la motivación del individuo, ya que estima los intereses profesionales y personales de los colaboradores, genera un equilibrio entre las personas y las condiciones laborales, mejorando así el ambiente laboral, perfeccionando la estrategia de gestión humana, generando valor en las organizaciones ya que al motivar a los individuos el resultado se refleja en la satisfacción de los clientes.

4.4 Cultura participativa para la innovación organizacional

La gestión organizacional no limita sus acciones a generar una adecuada estructura organizacional para direccionar el avenir institucional; en la actualidad, el crecimiento o sostenibilidad en una organización implica el

cambio de paradigmas, prácticas y concepciones frente a la gestión del talento humano.

En este sentido, una gerencia participativa es una estrategia para liderar el cambio y la transformación bajo el involucramiento del talento humano, motor de una organización, y la pretensión en generar valor público implica una labor de humanizar las organizaciones, tal como lo indica Prestol (2020), es preciso instaurar una gobernanza en la gestión de tal modo que implique apropiación y legitimidad de los procesos; para el estudio de referencia, es pertinente indagar y fomentar la participación de los trabajadores ante el diseño de planes de bienestar e incentivos laborales, programas de capacitación, formulación de proyectos que incentiven la generación de nuevo conocimiento, de tal forma que se generen espacios de diálogo y reflexión al interior de las instituciones (Valéau & Llosa 2019).

Nakou & Simen (2021) manifiestan la necesidad de transformar una gestión de relaciones humanas en una gestión de valores compartidos por cada uno de los miembros de la organización, generando así una mayor implicación laboral, en razón al poder de discusión de los problemas, la concertación de alternativas para su solución y la capacidad en tomar decisiones colectivas.

Lo anterior implica dialogar en términos de procesos de innovación para la función pública, de tal manera que se logren cambiar paradigmas de lo hermético, radical e inflexible hacia la intervención de procesos de innovación abierta y espacios de co-creación, donde los colaboradores se conviertan en autores de sus sueños, retos y logros. En este sentido, se ratifica la necesidad en asumir procesos gerenciales y organizacionales más participativos y democráticos (Álvarez-Aros & Bernal-Torres 2017).

Los resultados del diagnóstico de la gestión del talento humano guardan relación con las acciones identificadas en las encuestas, ya que son varios los aspectos por mejorar; por tal razón, se decide priorizar acciones de acuerdo con componentes estratégicos en procesos de bienestar,

evaluación del desempeño, cultura participativa, presentando así la siguiente propuesta de intervención.

Cuadro 2.
Propuesta de acciones a implementar.

Variables resultantes	Alternativas de mejora	Mejoras para Implementar
Formular un plan de Bienestar e incentivos.	Promocionar una vida saludable que incentive el deporte, la alimentación, la sana convivencia Implementar políticas de flexibilidad laboral.	Realizar un diagnóstico de necesidades e intereses. Proveer cursos de alimentación y cocina saludable. Organizar torneos deportivos y jornadas de salud y belleza.
		Capacitar en manejo de herramientas tecnológicas- implementar teletrabajo.
Desarrollar competencias directivas y gerenciales como liderazgo, planeación, toma de decisiones, dirección, desarrollo de personal y conocimiento del entorno, entre otros.	Implementar herramientas de gestión del conocimiento.	Crear círculos de calidad y valores estratégicos. Generar de portales de conocimiento.
		Apropiar un medio digital para sistematizar y difundir buenas prácticas.
Promover ejercicios participativos para la identificación de los valores y principios institucionales, su conocimiento e interiorización por parte de los todos los servidores y garantizar su cumplimiento en el ejercicio de sus funciones.	Mejorar los canales de comunicación para orientar políticas - estrategias y actividades institucionales.	Fomentar equipos de trabajo por retos. Actualizar los manuales de funciones. Direccionar jornadas de inducción y reinducción. Identificar niveles de cultura y Clima organizacional.
Promover y mantener la participación de los servidores en la evaluación de la gestión (estratégica y operativa) para la identificación de oportunidades de mejora y el aporte de ideas innovadoras.	Concertar indicadores de desempeño de acuerdo con los objetivos suministrados por la oficina de planeación.	Generar espacios de diálogo y concertación de objetivos. Capacitar en desempeño por evidencias. Incorporar medios tecnológicos para la sistematización de evidencias. Concertar planes de mejoramiento individual.
Elaborar un informe acerca de las razones de retiro que genere insumos para el plan de previsión del talento humano.	Realizar un Balance social que permita identificar mayores de 55 años.	Diseñar un plan de retiro. Brindar capacitaciones hacia el tránsito de actividades de prejubilados. Desarrollar entrevistas de retiro del personal. Implementar acciones de gestión del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia a partir del autodiagnóstico de la Matriz estratégica de talento humano, 2021.

Conclusiones

Uno de los restos consiste en modernizar las entidades públicas a través de la generación de valor, ello exige transformar los procesos de gestión organizacional, en particular aquellos que dimensionen la importancia de lograr equilibrar el bienestar laboral y el cumplimiento de metas institucionales.

De este modo, los resultados del autodiagnóstico y las encuestas aplicadas coinciden con la baja implementación y pertinencia de los procesos de ingreso, desarrollo o retiro del personal. Por ello, se propone implementar estrategias de flexibilización laboral, acompañadas de procesos de formación para la apropiación de tecnologías de la información y la comunicación. En este sentido, las estrategias no sólo se refieren a cambios y adecuación de horarios de trabajo, sino que también es importante dotar el puesto de atributos que reflejan funciones motivadoras y estimuladoras para el individuo, como la existencia de metas o retos acordes con las competencias laborales del cargo y los retos para asumir una nueva gerencia pública.

El Modelo Integral de Planeación y Gestión MIPG de la función pública facilita una herramienta de diagnóstico que orienta acciones para planear el ingreso, el desarrollo y retiro del talento humano, a fin de promover capacidades institucionales para la generación de valor público, mediante el fortalecimiento del talento humano en la organización. En este sentido, existe un importante compromiso para conciliar la vida familiar y los propósitos de la organización. Por ello, el modelo propone las rutas de la felicidad, el crecimiento, el servicio, la calidad mediante el análisis de datos, cada uno de ellos propende por lograr el desarrollo de talento en un ambiente de aprendizaje colaborativo y solidario.

Por otra parte, se propone fomentar una cultura de la planeación participativa que permita la concreción de proyectos pertinentes que establezcan planes, programas y propósitos misionales los cuales fortalezcan como eje transversal el desarrollo humano a través de planes

de capacitación, planes de incentivos, programas de bienestar y gestión del conocimiento, bajo la premisa de humanizar los propósitos de la función pública a través de la generación de valor para la satisfacer a los ciudadanos.

Una vez enfrentada la pandemia sanitaria provocada por el COVID-19, surgen muchas lecciones aprendidas, entre ellas la de satisfacer las necesidades de la gerencia pública. Por tal razón, es necesario apropiarse del uso de tecnologías, el manejo de datos, la inteligencia artificial, la robótica de tal modo que permitan brindar mayor calidad del empleo público a beneficio de la población.

Referencias bibliográficas

- Álvarez-Aros, Erick L., & César A. Bernal-Torres. 2017. "Modelo de Innovación Abierta: Énfasis En El Potencial Humano". *Información Tecnológica*, 28(1), 65-76. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000100007>
- Arreiza Puma, Elvira & Judith Nelida Gavidia Mamani. 2020. "Gestión Del Capital de Trabajo Como Estrategia Financiera para el desarrollo empresarial". *Revista de Investigación Valor Contable*, 6(1), 89-110. <https://doi.org/10.17162/rivc.v6i1.1259>
- Calvo Giraldo, Omaira. 2018. "La Gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: Una Revisión de la Literatura". *Tendencias*, 19(1), 78-98. <https://doi.org/10.22267/rtend.181901.91>
- Castro, Blanca Ruby, Sonia Duran, Yeimer Mora, Rafael Castro, Marlene Ballestas & Jorge Tamara. 2020. "El Aprendizaje como eje estratégico del desarrollo organizacional en PYMES de Barranquilla (Colombia)". *Espacios*, 41(14), 194-205. <https://www.revistaespacios.com>
- CLAD. 2008. Carta Iberoamericana de Innovación En La Gestión Pública. Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo, Vol. 2008. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/10/Carta-Iberoamericana-de-Innovacion-10-2020.pdf>
- Congreso Nacional de la República de Colombia. 2008. Congreso de la República. *Diario Oficial*, Vol. 2008. <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/marco-legal/Ley-1221-2008.pdf>
- Córdoba, Esteban Hernán. 2019. "Hacia Un modelo comprensivo de las condiciones vinculadas con el bienestar Psicológico Laboral". *Trabalho (En)*

- Cena*, 4 (Especial), 11-28. <https://doi.org/10.20873/2526-1487v4nespecialp110>
- Cruz, Guillermo. 2020. "GovTech y el futuro del gobierno: el caso de Datasketch en Colombia". E *Innovación Digital del Estado*.
<https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1539>.
- Culebro Moreno, Jorge E. 2014. "Modernización Administrativa y Post-Nueva Gestión Pública. De los dilemas y tensiones hacia las nuevas formas de coordinación y regulación". *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, pp. 53-74.
<http://www.remap.ugto.mx/index.php/remap/issue/view/REMAP%2021>
- DAFP. 2020. "Guía Para La Gestión Por Procesos En El Marco Del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) - Versión 1". Documento Oficial.
<https://www.funcionpublica.gov.co>
- Fink-Hafner, Danica, Tamara Dagen, May Doušak, Meta Novak & Mitja Hafner-Fink. 2019. "Delphi Method". *Advances in Methodology and Statistics*, 16(2), 1-17. <https://doi.org/10.51936/fcfm6982>
- Función Pública. 2017. Decreto_1499_de_2017. Departamento Administrativo de La Función Pública. 2017.
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=83433
- Hernández Valdés, Jorge, Margarita Juárez Nájera, José Marcos Bustos Aguayo, Gilberto Bermúdez Ruíz, María Luisa Quintero Soto, Francisco Javier Rosas Ferrusca, Rosa María Rincón Ornelas & Cruz García Lirios. 2021. "Proposing Categories for Retrospective Secondary Research on Treatment Adherence". *Revista Med*, 28(2), 11-24. <https://doi.org/10.18359/rmed.3835>
- Jiménez Sierra, Devinso, Myriam Ortiz Padilla, Martha Monsalve Perdomo & Melchor Gómez García. 2020. "'Felicidad' Asociada al Bienestar Laboral: Categorización de Variables". *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90).
<https://doi.org/10.37960/rvg.v25i90.32393>
- López-Santos, Jonathan. 2016. "Innovación y Creación de valor público en gobiernos locales Mexicanos". *RICSH Revista Iberoamericana de Las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 5(9), 1-17.
<https://doi.org/10.23913/ricsh.v5i9.65>
- Madero-Gómez, Sergio, Oscar Eliud Ortiz-Mendoza & Eva María Guerra-Leal. 2021. "Estrategias de flexibilidad y su relación con el ambiente laboral, la dedicación y el reto intelectual". *CienciaUAT*, January, 122-34.
<https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1462>
- Montes de Oca Barrera, Laura Beatriz. 2020. "¿Una Nueva Forma de Gobernar? Modelo Heurístico Para Analizar La Participación Ciudadana En La Gestión Pública". *Revista de Gestión Pública*, 8(1), 71-106.
<https://doi.org/10.22370/rgp.2019.8.1.2190>
- Mora, Damián. 2017. "Horarios flexibles como estrategia para mejorar la productividad y reducir la rotación". *Academo Revista de Investigación En*

- Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 55-62.
<https://doi.org/10.30545/academo.2017.jul-dic.8>
- Naciones Unidas. 2020. "América Latina y El Caribe Ante La Pandemia Del COVID-19, Efectos Económicos y Sociales". Informe Especial Covid-19.
- Nakou, Zinsou Daniel & Serge Francis Simen. 2021. "Leadership Participatif et Identification Organisationnelle : Rôle Médiateur de La Responsabilité Sociale Des Entreprises Perçue Par Les Employés et La Fierté d'être Membre Dans Les Petites et Moyennes Entreprises Béninoises". *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, 3(3), 20-48. <https://doi.org/10.52502/ijfaema.v3i3.88>
- Ñaupas, Humberto, Elías Mejía, Eliana Novoa & Alberto Villagómez. 2014. "Metodología de la Investigación Cuantitativa-Cualitativa y Redacción de la Tesis". *Revista Mexicana de Investigación Educativa. Ediciones de la U*, 1.
- Organización Internacional del Trabajo. 2020. "Perspectivas sociales y del empleo en el mundo". *Tendencias* (Online).
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_823119.pdf
- Ortiz, Maria L., Enit I. Villar-Carbajal & Marina I. Llanos De Tarazona. 2021. "Cultura organizacional y bienestar laboral de los trabajadores de la red de salud huamalés". *Gaceta Científica*, 7(1), 37-45.
<https://doi.org/10.46794/gacien.7.1.1064>
- Prestol, Joaquín. 2020. "Los Laboratorios de Innovación: como mecanismo para crear Valor Público". *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 162-87. https://doi.org/10.35485/rcap78_16
- Quintero Arango, Luis Fernando & Juan Diego Betancur Arias. 2018. "Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva". *Revista Espacios*, 39(41), 11-28.
<http://www.revistaespacios.com/a18v39n41/a18v39n41p08.pdf>
- República de Colombia. 2021. Congreso de La República. Departamento Administrativo de La Función Pública.
https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/ABECE_MINTRAB_AJO_EN_CASA.pdf/138fbce6-c0e0-64e0-44ad-ab27886e4cd0?t=1620915063774
- Silva, Ivan Conceição Martins da, Marina Hastenreiter Silva & Mayra Laborda Santos. 2021. "Condições de Trabalho Em Casa Durante a Pandemia". *Revista Brasileira de Pesquisa Em Turismo*, 15(1), 22-45.
<https://doi.org/10.7784/rbtur.v15i1.2200>
- Soledispa, Cañarte, Betty Janeth & Alfonso Porraspita, Deysi. 2018. "La Gestión de personas y su impacto en el desarrollo organizacional". *Avances*, 20(2), 1-10. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637869131015>
- Tiscama, Cristian D., Mónica C. Gallegos, Ligia I. Beltrán, Vinicio R. Guerra & Luis C. Calderón. 2022. "Incidencia del teletrabajo en organizaciones del

- sector público en Ecuador”. *Espacios*, 43(03), 1-13.
<https://doi.org/10.48082/espacios-a22v43n03p01>
- Valéau, Patrick & Sylvie Llosa. 2019. “Les contributions des pratiques managériales participatives à l’engagement organisationnel affectif des salariés. Une Analyse Tétraclasse.” *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 36(3), 56-71.
<https://doi.org/10.3917/rimhe.036.0055>
- Villas, EB, NG Gispert & NG Merino. 2013. “La triangulación múltiple como estrategia metodológica”. *REICE. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio, En Educación*, 11(4), 12-45.
- Zegarra, Walter. 2021. “El valor público, característica fundamental en la nueva gestión pública”. *Revista Científica Pakamuros*, 9(1), 21-30.
<https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i1.160>