

ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO EN LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE NECHÍ: DIAGNÓSTICO Y RECOMENDACIONES

Current status of the strategic management of human talent in the municipal government of
Nechí: diagnosis and recommendations

CARLOS ALBERTO RAMOS JIMÉNEZ

Trabajo de grado para optar el título de magíster en desarrollo humano organizacional

Asesor

Catalina Giraldo Henao

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2021

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	8
2. OBJETIVOS.....	10
2.1. GENERAL.....	10
2.2. ESPECÍFICOS.....	10
3. MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES.....	11
3.1. ANTECEDENTES.....	11
3.1.1. Gestión estratégica del talento humano en el sector público: una aproximación a su estado del arte.....	11
3.1.2. Gestión Estratégica de Recursos Humanos.....	19
3.1.3. Gestión del Talento Humano.....	24
3.1.4. Función de la Gestión de Recursos Humanos.....	26
3.1.5. Procesos claves en la Gestión Estratégica del Talento Humano.....	29
3.1.6. La gestión estratégica como una modalidad de recursos humanos.....	33
3.1.7. La Gestión de recursos Humanos en el Sector Público.....	34
3.1.8. Desafíos y Posibilidades de la gestión humana en las organizaciones.....	40
4. MÉTODO.....	43
4.1. TIPO DE ESTUDIO.....	43
4.2. PARTICIPANTES.....	44
4.3. INSTRUMENTOS.....	44
4.4. PROCEDIMIENTO.....	45
5. RESULTADOS.....	47
5.1. FORTALEZAS EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO.....	48

5.2. DEBILIDADES EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	50
5.3. OPORTUNIDADES EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO.....	56
5.4. AMENAZAS EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	59
5.5. ACCIONES DE MEJORAMIENTO Y RECOMENDACIONES PARA EL AREA DE GESTIÓN HUMANA.....	60
6. CONCLUSIONES.....	62
7. REFERENCIAS.....	74
8. ANEXOS	78

RESUMEN

Objetivo: Conocer el estado actual de la gestión estratégica del talento humano en la alcaldía municipal de Nechí, diagnóstico y recomendaciones. *Método:* Se realizó un estudio cualitativo descriptivo de corte transversal; el diseño de la investigación fue un estudio de caso basado en entrevistas semiestructuradas a los empleados actuales de la planta de cargos de la administración municipal de Nechí implicados directamente en la Gestión Estratégica del Talento Humano. *Resultados:* Con respecto a fortalezas en los procesos de gestión estratégica del talento humano se obtuvo que la mayoría consideran que son: el salario y las prestaciones sociales, el plan estratégico institucional y el manual de funciones. En referencia a las debilidades en los procesos de gestión estratégica del talento humano se obtuvo que la mayoría consideran que son: el área de recursos humanos y sus procesos, la planta de cargo del municipio, la burocracia y los factores políticos, la autonomía, el plan estratégico de gestión humana, el responsable de gestión humana, el proceso de reclutamiento, selección y vinculación, el proceso de inducción y reinducción, proceso de bienestar social, incentivos y calidad de vida laboral, la salud y seguridad en el trabajo y gestión ambiental, la capacitación y desarrollo, la evaluaciones de desempeño, el proceso de entrevistas de retiro, reconocimientos a la vida y trayectoria laboral de los funcionarios. En referencia a las oportunidades en los procesos de gestión estratégica del talento humano se obtuvo que la mayoría consideran que son: Las TIC, los avances tecnológicos, las tendencias e importancia del área de GH, las políticas, normas y leyes, las universidades y la meritocracia. En referencia a las amenazas en los procesos de gestión estratégica del talento humano se obtuvo que la mayoría consideran que son: la globalización, los cambios políticos y económicos, pandemias, la burocracia y politiquería. En referencia a las Acciones de mejoramiento y recomendaciones para área de gestión humana se obtuvo que la mayoría consideran que son: definir y formalizar el área

de gestión humana y el cumplimiento de sus procesos. *Conclusiones:* teniendo en cuenta todo el conocimiento académico que existe en la materia, la investigación presente realizada y los niveles de madurez establecidos por el Departamento administrativo de la Función pública, podemos afirmar que la Gestión estratégica del Talento Humano de la alcaldía municipal de Nechí se encuentra en un nivel de madurez básico operativo significativamente bajo, en estado de alerta y a lo sumo totalmente incipiente, que requiere intervención inmediata, dado que no se cumplen los requisitos básicos, los aspectos formales, ni las directrices generales para la gestión humana y se demanda mucha gestión para cubrir esos requisitos, es decir existe mucho margen de mejora por delante. A raíz de la globalización, la dinámica y los continuos cambios del entorno, la alcaldía debe actuar política, ambiental, social y económicamente para contrarrestar la cadena de debilidades en la gestión humana, en cada uno de los macroprocesos y procesos, lo que la hará más competitiva frente al entorno actual.

Palabras clave: Gestión estratégica, talento humano, sector público.

ABSTRACT

Objective: To know the current state of the strategic management of human talent in the municipal government of Nechí, diagnosis and recommendations. *Method:* A qualitative descriptive cross-sectional study was carried out; The research design was a case study based on semi-structured interviews with current employees of the Nechí municipal administration post office directly involved in the Strategic Management of Human Talent. *Results:* Regarding strengths in the processes of strategic management of human talent, it was obtained that the majority consider that they are: salary and social benefits, the institutional strategic plan and the manual of functions. In reference to the weaknesses in the processes of strategic management of human talent, it was obtained that the majority consider that they are: the area of human resources and its processes, the position of the municipality, the bureaucracy and political factors, autonomy, the strategic plan of human management, the person in charge of human management, the process of recruitment, selection and hiring, the process of induction and reinduction, process of social welfare, incentives and quality of work life, health and safety at work and environmental management, training and development, performance evaluations, the retirement interview process, recognition of the life and work trajectory of the officials In reference to the opportunities in the strategic management processes of human talent, it was obtained that most consider them to be : ICT, technological advances, trends and importance of the GH area, policies, norms and laws, universities and merit cracia. In reference to the threats in the processes of strategic management of human talent, it was obtained that most consider them to be: globalization, political and economic changes, pandemics, bureaucracy and politicking. In reference to the improvement Actions and recommendations for the human management area, it was obtained that the majority consider them to be: define and formalize the human management area and compliance with its

processes. *Conclusions:* taking into account all the academic knowledge that exists on the subject, the present research carried out and the maturity levels established by the Administrative Department of Public Function, we can affirm that the Strategic Management of Human Talent of the municipal mayor of Nechí is It is at a significantly low level of basic operational maturity, in a state of alert and at most totally incipient, which requires immediate intervention, since the basic requirements, the formal aspects, nor the general guidelines for human management are not met and it is demanded a lot of management to cover those requirements, that is, there is a lot of room for improvement ahead. As a result of globalization, the dynamics and continuous changes in the environment, the mayor's office must act politically, environmentally, socially and economically to counteract the chain of weaknesses in human management, in each of the macro-processes and processes, which will make it more competitive in the current environment.

Keywords: Strategic management, human talent, public sector

1. INTRODUCCIÓN

La Gestión Estratégica del talento humano puede ser definida como el proceso que permite que las organizaciones cuenten con talento humano integral, idóneo, comprometido y transparente, que contribuya a cumplir con la misión institucional y para lograr su propio desarrollo personal y laboral. La Gestión Estratégica del Talento Humano - GETH exige la alineación de las prácticas de talento humano con los objetivos y con el propósito fundamental de la entidad. Para lograr una GETH se hace necesario vincular desde la planeación al talento humano, de manera que esa área pueda ejercer un rol estratégico en el desempeño de la entidad, por lo que requiere del apoyo y compromiso de la alta dirección (DAFP, 2017).

Respecto de los principales hallazgos encontrados tenemos que en la gestión de talento humano se debe optimizar la conservación de este, como eje dinámico de toda organización pública y clave del éxito, es esto lo que influye en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y por ello una empresa se distingue de otra por el potencial del capital humano. (Galvis & Cárdenas, 2016). Es necesario y urgente aumentar la gobernanza de las políticas públicas de buen gobierno, lo que incluye el mejoramiento en la GTH y la promoción del liderazgo público. Para aumentar tanto la coherencia entre la GTH y las estrategias organizacionales, como la capacidad de adaptación a los cambios institucionales, es necesario utilizar herramientas institucionales innovadoras, desde el fortalecimiento institucional hasta el diseño de nuevos incentivos. (Melo, 2015), los estudios previos también reflejan que no parece existir aun un reconocimiento del papel estratégico de la GTH y su articulación sistémica, el empleo público no ha sido considerado como un factor estratégico en la consecución de las metas de la administración pública y el Estado, aspectos como la desviación de fondos públicos, la confianza en la clase política, la independencia judicial, el favoritismo en las decisiones públicas, el exceso de regulaciones y el comportamiento

ético son aspectos que requieren fortalecimiento o gestión inmediata (DAFP, 2018). La gestión humana en las organizaciones estatales estudiadas está en deuda frente a las expectativas de los altos directivos institucionales y a los avances y desarrollos teóricos de la disciplina. En las áreas de talento humano la función tradicional de carácter administrativo y poco aportan al desarrollo estratégico de las organizaciones. (Calderón Hernández, 2004).

Las razones que justifican hacer un estudio como el que aquí se propone son el de generar información valiosa para la gestión del capital humano en la alcaldía municipal de Nechí, buscando conocer la situación, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en los diferentes componentes y subsistemas que integran la gestión del talento humano, con este estudio se quiere que el municipio cuente con información oportuna y actualizada que permita tomar decisiones y tener insumos confiables para que realice una gestión con un impacto en sus servidores y en el bienestar de los ciudadanos, a la vez pueda proponer acciones para la gestión estratégica del talento humano, fortalecer y aprovechar los puntos en los que se tienen buenas prácticas o en los que el nivel de madurez es óptimo y mejorar en aquellos que se encuentran en un nivel de requisitos básicos o de transformación y evolución. Por lo anterior se ha formulado la siguiente pregunta de investigación: *¿Cuál es el estado actual de la gestión estratégica del talento humano en la alcaldía municipal de Nechí, diagnóstico y recomendaciones?*

2. OBJETIVOS

2.1.GENERAL

Conocer el estado actual de la gestión estratégica del talento humano en la alcaldía municipal de Nechí, diagnóstico y recomendaciones.

2.2.ESPECÍFICOS

- Identificar fortalezas en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano
- Identificar debilidades en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano
- Identificar oportunidades en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano
- Identificar amenazas en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano
- Identificar acciones de mejoramiento para área de gestión humana recomendadas por el personal de la alcaldía de Nechí

3. MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES

3.1.ANTECEDENTES

3.1.1. Gestión estratégica del talento humano en el sector público: una aproximación a su estado del arte

El siguiente trabajo tuvo como propósito conocer el estado actual de las investigaciones relacionadas con la Gestión estratégica del talento humano. esto es, evidenciar las tendencias investigativas respecto del Estado actual de la Gestión estratégica del talento humano en la alcaldía municipal de Nechí; para ello se señalarán y discutirán las tendencias generales, así como las excepcionales. Para este fin se realizará el balance de los estudios encontrados relacionados con el tema a partir de las siguientes categorías: *propósito general de la investigación, referentes conceptuales, tipos de estudio, sujetos participantes, técnicas de recolección de la información, tipo de diseño de investigación y principales resultados o hallazgos.*

En relación con el *propósito general* de las investigaciones, se evidencia una tendencia investigativa hacia el conocimiento del estado actual, situación, evaluación, modos gerenciales, diagnóstico de la gestión del talento humano en el sector colombiano, de igual forma se apunta a conocer las practicas, políticas lineamientos y retos de esta. Pulido, P. (2015) brinda bases conceptuales y prácticas para la construcción de un modelo de gestión estratégica del talento humano y para las recomendaciones, por su parte Melo, J. T. (2015) presenta una evaluación institucional de la gestión del talento humano (GTH) del sector público en Colombia, Tagueña, M. C. (2015) nos da a conocer el estado actual de la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas a partir de la visión de los expertos en las unidades de personal, Bossi, S. M. O., & Hofmann-Pinilla, A. (2015) profundiza en la comprensión de la situación del talento humano

en el sector público colombiano, visto desde la perspectiva de quienes participan en tal actividad de manera cotidiana.

Matajira, L. D., Posada, P. L. R., & Sánchez, J. A. A. (2015) analiza prácticas de las unidades de personal en el sector público colombiano, mientras que Calderón Hernández, G. (2004) Analiza la gerencia del talento humano en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia, Sepúlveda, J. L., & Londoño, B. M. (2019) presenta una revisión teórica y documental de la literatura sobre el liderazgo como competencia, la relación entre la competencia de liderazgo en el nivel directivo y el sector público, Sanabria, P. (Ed.). (2018) brinda un diagnóstico y lineamientos generales para que la gestión del talento humano se convierta en un proceso estratégico de las organizaciones públicas colombianas y presenta las prácticas para poner en marcha un modelo de gestión estratégica del talento humano en el sector público colombiano, Castro, I. R. R., Bustamante, M. C. A., Rubiano, M. G., Herrera, Á. G. G., Aguirre, D. C. V., & Morales, A. V. (2011) aproxima a la teoría de planeación estratégica de recursos humanos en el sector público e identifica los elementos de base en los que se apoya el desarrollo de este tema en las entidades públicas, haciendo énfasis en las colombianas.

Por otro lado el Departamento Administrativo de la Función Pública. (2017) da a conocer Situación de la gestión del talento humano en Colombia en relación con Latinoamérica y el mundo, mientras que Pineda Nebot, C. (2019) los retos de futuro a los que se enfrentan los países en la gestión de los recursos humanos públicos, a partir de la experiencia española.

Con relación al *tipo de diseño de investigación y tipo de estudio* de las diferentes investigaciones encontramos la constante de diseño de investigación de tipo cualitativos. Es importante resaltar a Pulido, P. (2015) que implementó análisis comparativo y Bossi, S. M. O., & Hofmann-Pinilla, A. (2015) que realizaron una investigación participativa.

El tipo de estudio más recurrente fue el descriptivo en los cuales se pretendía brindar, presentar, conocer, profundizar, analizar, aproximar en relación con los diferentes referentes conceptuales tales como: Pulido, P. (2015) Gestión estratégica del talento humano, prácticas de gestión estratégica del talento humano para el sector público, prácticas contemporáneas que prevalecen a nivel internacional entre los gobiernos de diferentes países para la acción estratégica de la gestión de personas en el sector público, Calderón Hernández, G. (2004) talento humano, gerencia de talento humano, sector público, prácticas de talento humano, gestión estratégica de talento humano, Galvis, L. L., y Cárdenas, N. A. (2016) Clima organizacional, estrategias, gestión, selección, talento humano, Sepúlveda, J. L., & Londoño, B. M. (2019) liderazgo, Competencia, Directivo, Sector Público, Castro et al. (2011), planeación estratégica, Recursos Humanos, Administración Pública.

Con relación a los *sujetos participantes* de las investigaciones se puede concluir que en su mayoría son del sector público colombiano (Pulido, P, 2015; Melo, J, T, 2015; Tagueña, M, C, 2015, Bossi, S, M, O, & Hofmann-Pinilla, A 2015; Matajira, L, D, Posada, P, L, R, & Sánchez, J, A, A, 2015; Calderón Hernández, G, 2004; Galvis, L, L, & Cárdenas, N, A, 2016; Sepúlveda, J, L, & Londoño, B, M, 2019, Sanabria, P (Ed.), 2018; Castro, I, R, R, et al, 2011; PÚBLICA, F, 2018; Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017); sin embargo, Pulido, P. (2015) tiene dentro de sus sujetos de investigación países latinoamericanos; países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OECD, países de la Commonwealth, países de Asia del Este, por su parte Iacoviello, M., & Strazza, L. (2011) tiene a la administración pública y gestión estatal de América latina, para Pineda Nebot, C. (2019) los sujetos de investigación son del sector público de España.

En lo que se refiere a los *instrumentos de recolección de información y análisis* los más utilizados es la revisión teórica y documental (Pulido, P, 2015; Matajira, L, D, et al, 2015; Galvis, L, L, & Cárdenas, N, A, 2016; Sepúlveda, J, L, & Londoño, B, M, 2019; Castro, I, R, R, et al, 2011; Pineda Nebot, C, 2019) por su parte autores como Tagueña, M. C. (2015) y Calderón Hernández, G. (2004) utilizaron Grupos focales, Cuestionario orientado y entrevistas semiestructuradas.

Finalmente, respecto de los *principales hallazgos* encontrados tenemos que en la gestión de talento humano se debe optimizar la conservación de este, como eje dinámico de toda organización pública y clave del éxito, es esto lo que influye en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y por ello una empresa se distingue de otra por el potencial del capital humano. (Galvis & Cárdenas, 2016).

El rol del gerente o administrador del talento humano; debe ser eficaz, eficiente, creativo, innovador y sobre todo saber la importancia de trabajar en equipo, pero hay que señalar algunas de sus responsabilidades como: seleccionar el personal más idóneo y hacer que estos cumplan con las responsabilidades que tienen frente al trabajo. Pero también le corresponde brindarle a cada uno de los trabajadores un excelente clima organizacional, motivarlos, capacitarlos, incentivarlos y lograr satisfacer sus necesidades básicas, como contar con un empleo y salario digno, prestaciones sociales, ser respetado, entre otras. Cabe resaltar que no se puede descuidar los sistemas de compensación basada en la evaluación de desempeño. Pero lastimosamente en algunas de las organizaciones del sector público se presentan otras formas de selección de personas, es por eso que es de vital importancia que una vez seleccionado el personal debe ser capacitado para que no vayan a presentarse choques con su puesto de trabajo. (Galvis & Cárdenas, 2016)

A pesar de la institucionalidad creada en Colombia, la fuerza vinculante de las instituciones formales legales no ha permitido su legitimidad en materia de percepción ciudadana y valores asociados con la GTH. Se hace necesario mejorar la percepción de los ciudadanos sobre los servidores públicos y sus organizaciones. Existe la percepción de ineficiencia e ineficacia del gobierno y las organizaciones públicas, al tiempo que se percibe que hay muchos servidores públicos “capturados” o “tolerantes a la corrupción”. Mejorar esta percepción facilitará la implementación de herramientas para la GTH, o de otra forma los servidores públicos seguirán enfrentados a la contradicción entre la gestión interna y la percepción externa. Mejorar la percepción ciudadana de los servidores y organizaciones públicas también significa aumentar la capacidad institucional de todo el arreglo. Es necesario y urgente aumentar la gobernanza de las políticas públicas de buen gobierno, lo que incluye el mejoramiento en la GTH y la promoción del liderazgo público. Es necesario diseñar sistemas de incentivos que consideren a todos los servidores públicos y reflejen su desempeño y aporte concreto a los objetivos de toda la organización. Para aumentar tanto la coherencia entre la GTH y las estrategias organizacionales, como la capacidad de adaptación a los cambios institucionales, es necesario utilizar herramientas institucionales innovadoras, desde el fortalecimiento institucional hasta el diseño de nuevos incentivos. (Melo, 2015).

La Unidad de Personal promedio en términos de recursos humanos y materiales nos muestra una unidad con recursos moderados: está en el tercer nivel organizacional; es un área de apoyo a cargo de la Secretaría General o de la Dirección Administrativa; no se encuentra subdividida en áreas y cumple con las siguientes funciones: administración de personal, nómina, bienestar, incentivos, capacitación, salud ocupacional, certificaciones y jurídica. Cuenta con un empleado por cada 28 empleados en el sector (máx. 52, min. 14), tiene 3% de profesionales, 20% de técnicos

y 23% asistenciales. El clima interno de la unidad es favorable (o excelente) y el trabajo del equipo de GTH es bueno (o excelente). Logra el 78% del presupuesto que solicita (máx. 100%, min. 6%) y la labor de la GTH se evalúa por evaluación de desempeño o indicadores de gestión. Como última característica, en el sector promedio hay más funcionarios de planta que provisionales, más provisionales que contratistas y más contratistas que de libre nombramiento y remoción. (Tagueña, 2015).

El arreglo institucional y la interpretación del mandato de autonomía entre dos organizaciones claves para la GTH, en el sector público colombiano, conducen a la división artificial y la desarticulación entre la formulación general de la política del talento humano y uno de sus pilares clave, el sistema de méritos para cargos de carrera. El problema refleja y a la vez es reforzado por la falta de comunicación y coordinación entre el DAFP y la CNSC. Existen obstáculos institucionales y de comportamiento para desarrollar una visión estratégica en las UDP, que incluyen temas tan diversos como su posición formal en los organigramas y la existencia de un clientelismo arraigado que produce inestabilidad y pobreza en la selección de personal idóneo. (Bossi & Hofmann-Pinilla, 2015).

El estudio evidencia un discurso consistente con las funciones asignadas a las unidades de personal en el marco de la regulación vigente; sin embargo, no parece existir aun un reconocimiento del papel estratégico de la GTH y su articulación sistémica. Todas las entidades examinadas presentan planes de formación planteados de acuerdo con el esquema o la plantilla del Plan Institucional de Capacitación (PIC), y sin embargo ninguna establece de forma clara cómo estas actividades de capacitación o bienestar aportan a dichos objetivos misionales. (Matajira et al. 2015).

La gestión humana en las organizaciones estatales estudiadas está en deuda frente a las expectativas de los altos directivos institucionales y a los avances y desarrollos teóricos de la disciplina. En las áreas de talento humano la función tradicional de carácter administrativo muy poco aporta al desarrollo estratégico de las organizaciones. (Calderón Hernández, 2004)

El liderazgo institucional no puede reducirse a una prebenda, sino que se trata realmente de una “vocación de servicio” que implica responsabilidad y compromiso a todo nivel. Ciertamente, sale a relucir que la norma que rige a los empleos directivos en el sector público colombiano resulta utópica cuando hace alusión al liderazgo como una competencia inherente a este nivel jerárquico. No obstante, en la realidad de las entidades no se materializa esta relación, evidenciándose diversas limitaciones y quedando una gran brecha entre el verdadero liderazgo transformador y el actuar de los directivos en el campo de la gestión pública. En fin, es evidente que existe una necesidad apremiante de continuar fortaleciendo las competencias laborales y comportamentales de los servidores públicos colombianos, iniciando desde el liderazgo, en aras de prestar un mejor servicio y recuperar la confianza de la ciudadanía. Hoy es una prioridad en los planes del Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia & de la Escuela Superior de Administración Pública (2017) la consolidación de competencias y la profesionalización de los servidores públicos. (Sepúlveda & Londoño, 2019).

Una de las formas existentes para que las organizaciones puedan enfrentar y asumir el reto del posicionamiento, crecimiento y permanencia en el largo plazo dentro del mercado y los sistemas económicos es a través del diseño e implementación/aplicación de un proceso de planeación organizacional. (Castro et al, 2011).

El empleo público no ha sido considerado como un factor estratégico en la consecución de las metas de la administración pública y el Estado. (Pública, 2018).

Aspectos como la desviación de fondos públicos, la confianza en la clase política, la independencia judicial, el favoritismo en las decisiones públicas, el exceso de regulaciones y el comportamiento ético son aspectos que requieren fortalecimiento o gestión inmediata. La corrupción y la burocracia ineficiente son dos de los factores que más obstáculos ocasionan para los negocios en Colombia. Estos aspectos pueden gestionarse desde diferentes perspectivas, pero sin duda, una de las principales es la gestión del talento humano en las entidades públicas. Promover mejoras en las competencias, la estructura de los empleos, la capacitación, el bienestar, el rendimiento y la movilidad de los servidores públicos pueden incidir favorablemente en los aspectos aquí diagnosticados. En la medida en que se ejecuten estas intervenciones fundamentales se podrá tener una incidencia positiva en el nivel de competitividad del país, lo que generará mejoramiento en los niveles de prosperidad y bienestar de sus ciudadanos. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017).

La complejidad cada vez mayor de las políticas y servicios públicos unidos a los cambios sociales y tecnológicos hacen cada vez más necesarios cambios en la gestión de los recursos humanos el sector público, puesto que los recursos humanos son fundamentales en una gestión de calidad. En todos los países, a pesar de sus diferencias de tamaño o de desarrollo, se plantean similares problemas y retos de futuro para una gestión de recursos humanos en el sector público que pueda dar respuesta a los cambios que se plantean. (Pineda Nebot, 2019).

En suma, como punto de ruptura podría considerarse que la necesidad de que la gestión humana sea un elemento estratégico en el sector público es crucial, y que existe un factor común en los sujetos investigados: la ineficiente y a veces inexistente gestión estratégica del talento humano. Dado lo anterior, es posible plantarse como una cuestión interesante indagar el estado, situación en que se encuentra actualmente la gestión estratégica del talento humano de la alcaldía de Nechí,

compararlo con las teorías, investigaciones y hallazgos existentes y que esto sirva como punto base para el planteamiento de acciones preventivas, correctivas y de mejoras, en caso de ser necesario para el municipio.

3.1.2. Gestión Estratégica de Recursos Humanos

Antes de empezar a definir a profundidad la GETH conviene conocer una serie de conceptos y generalidades que nos conducirán a comprender de mejor manera. Chiavenato (2017) como mera cuestión de marca e identidad, producto característico de la Era Industrial, conserva el apelativo: Recursos Humanos; sin embargo, él insiste que las personas son seres humanos más no recursos, que esa limitada y estrecha denominación es sobrepasada en mucho. Al respecto declara que “las personas constituyen el capital humano de la organización, que agrega un valor inconmensurable a la empresa y a la inteligencia del negocio. No existe una organización sin personas. Y tampoco hay empresa sin ellas” (Prefacio), en relación con ello Dessler (2015) define Capital Humano como “los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los trabajadores de una compañía (p. 11).

Otros de los conceptos entre los cuales que conviene tener claridad, son lo referente a Administración, Gestión, Administración del talento, Administración de personal, Gestión de personas; estable la que diferencia entre administración y gestión es fundamental “administración es la ciencia que traduce y crea conceptos y modelos, mientras que la gestión es la acción a través de la cual los conceptos administrativos son aplicados todos los días por los administradores” (p. 6), al mismo tiempo establece que “la administración es teoría, mientras que la gestión es práctica; una es concepto, la otra es aplicación” (p. 6), finalmente señala que “no es la gestión de las personas en sí, sino la gestión de los talentos y competencias que las personas aprenden, poseen y aplican” (p. 6), en tal sentido Calderón (2004) declara que la base teórica sobre la cual se fundamenta esa

administración de personal es el modelo burocrático, según el cual la eficiencia es determinada, en una amplia medida, por la reglamentación (p. 76); por otra parte Chiavenato (2020) define la Gestión de Personas como “integrar, aplicar, recompensar, desarrollar, mantener y vigilar a las personas, que pretende proporcionar competencias y competitividad a la organización a efecto de garantizar su sostenibilidad financiera, social y ecológica” (p. 10), para Dessler (2015) la administración del talento es “el proceso integrado y orientado hacia metas de planear, reclutar, desarrollar, administrar y remunerar a los trabajadores” (p. 16).

En modo concluyente en lo referente a lo expuesto por los autores anteriores podemos decir que actualmente las personas son y deben ser vistas como socios activos y proactivos de las organizaciones y como Dessler, G. (1998) ratifica:

Son las que proporcionan conocimientos, habilidades y competencias, pero, sobre todo, aportan lo más importante para las organizaciones: la inteligencia que genera decisiones racionales y que imprime significado y rumbo a los objetivos del negocio. En este sentido, las personas constituyen el capital humano e intelectual de la organización. Las entidades exitosas consideran a sus talentos como socios del negocio y proveedores de competencias, no como simples empleados contratados. Esos talentos merecen inversiones en programas permanentes de desarrollo y capacitación, de reconocimiento y de incentivos por sus contribuciones y por los resultados que ofrecen a la organización. Representan la inteligencia que activa los demás recursos de la empresa, los pone en pleno funcionamiento y los dirige hacia los objetivos organizacionales deseados. (p. 2).

Según afirma Oquendo & Bermúdez (2015) partir de la revisión de la literatura sobre el campo de estudio de la estrategia y la de aquel otro campo conocido como la Administración

Estratégica del Recurso Humano (AERH), pudo comprobarse que los aspectos humanos en la empresa ciertamente son considerados como estratégicos (p. 162)

Mas adelante hacer notar un aspecto muy importante, ellos revelan:

En cuanto a la noción de “gestión humana estratégica” propiamente dicha, habrá que comenzar señalando que realmente esta no cuenta con ninguna tradición académica. Es común encontrarla, sobre todo en América Latina, para nombrar – incluso con bastante ligereza–, a la administración de personal y sus sinónimos; pero como noción, esta no ha sido teorizada. En este mismo sentido de la falta de teorización de las nociones para nombrar a la administración de personal, hay que advertir igualmente que la nominación “talento humano” es también problemática. Aunque ha tomado fuerza durante la última década en el nivel internacional, aquí se considera que hace falta mucha claridad con respecto a su de nición como campo de estudio. Realmente, tanto en las publicaciones norteamericanas como en las europeas la administración de personal ha sido nombrada como Administración de Recursos Humanos, y es su versión de última generación la que, después de la década de 1980, ha producido una vasta y variada bibliografía, consolidada en un campo de estudio conocido como la Administración Estratégica del Recurso Humano (AERH) (cf., Martín, Romero & Sánchez, 2005; Kaufman, 2007, 2012; Liang, Marler, & Cui, 2012; Marler, 2012; Bermúdez, 2014) (p. 163)

Finalmente concluyen que: la gestión del personal en la empresa ha cambiado de nombre, de enfoque teórico, de estilo en la práctica, etc., pero su intención permanece: aquella de aprovechar al máximo el potencial del trabajador para generar y mantener “ventajas competitivas” (p. 164).

En relación con el tema estratégico s importante destacar lo que comenta Ulrich (2005):

La función de RR. HH. dentro de una empresa debe ser considerada como un negocio. Y como negocio dentro de la propia compañía, requiere de una estrategia y una estructura que aporte valor. La estrategia ayudará a concentrar la atención en factores claves y a responder inmediatamente a las realidades empresariales; la estructura organizará los recursos de RR. HH. para desarrollar el trabajo de una determinada manera. La estrategia y estructura del Departamento se asegurará de que los recursos de RR. HH. se utilicen allí donde aporten más valor. (p. 63)

Por otro lado; Ulrich (2005) también recomienda que:

Necesitamos pensar en los RR.HH. como un negocio y el negocio empieza con una estrategia. ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Qué estamos intentando hacer? ¿Cuáles son las inversiones clave que necesitamos acometer para tener éxito? ¿Cuál es nuestra visión de los RR.HH.? ¿Cuáles son nuestros objetivos? Un negocio necesita una visión, unos objetivos, unas acciones y un seguimiento. Una estrategia de RR.HH. ofrece esta metodología, aplicada a nuestras funciones. Nuestro plan de negocio para los RR.HH. convierte las realidades de negocio externas en inversiones de RR.HH. Esa estrategia de RR.HH. no debería ser una ocurrencia tardía o una idea de último momento en la estrategia empresarial, ni un pensamiento aislado para la estrategia empresarial. Debería ser un componente integrado de la actividad del negocio y debería ayudar a cada mando de línea a tener presente que a las aspiraciones les seguirá la acción. La estrategia de RR.HH. es simple: estrategia del negocio, capacidades de la Organización, y acción de los RR.HH. encaminada a resultados. (p. 72)

También desde la posición de Ulrich (1997), las áreas de GH deben cumplir con los cuatro roles claves si lo que quieres es lograr obtener resultados, contribuir con la estrategia de negocio y construir una compañía competitiva:

El primer rol es el Management de RR. HH. estratégicos el cual tiene como aporte y resultado el de ejecutar la estrategia, conocido metafóricamente como socio estratégico o BP; en algunas compañías los llaman generalistas y cuya actividad principal es la de alinear las estrategias de GH con las del negocio. El segundo rol es el Management de la infraestructura de la compañía el cual tiene como aporte y resultado el de construir una infraestructura eficiente, conocido metafóricamente como Experto administrativo y cuya actividad principal es la de realizar reingeniería de los procedimientos de la compañía El tercer rol es el Management de la contribución de los empleados el cual tiene como aporte y resultado el de incrementar el compromiso del empleado y su capacidad, conocido metafóricamente como adalid de los empleados y cuya actividad principal es la de escuchar y responder a los empleados El cuarto rol es el Management de la transformación y el cambio el cual tiene como aporte y resultado el de Crear una compañía renovada, conocido metafóricamente como agente de cambio y cuya actividad principal es la de administrar la transformación y el cambio.

Por su parte Velásquez (2019) basado en Ulrich (1997) expresa:

Para el profesional de GH, el desempeño de un rol o de otro dependerá de si su foco está en el día a día o en el futuro y si se debe inclinar por los procesos o por las personas. Este profesional debe estar al tanto del trabajo operativo y de la estrategia del negocio, y debe conocer los procesos tan bien como conoce a los empleados. El éxito en la implementación de los roles dependerá del conocimiento que este profesional tenga de los aportes, las metáforas y las acciones específicas de cada

uno de ellos. En síntesis, al líder de GH se le exige cada vez más que cuente con mayores competencias y habilidades, entendiendo que ya no es un mero ejecutor de tareas y responsabilidades, sino un cocreador de la estrategia corporativa.

3.1.3. Gestión del Talento Humano

Diferentes autores tienen distintos conceptos de administración de las personas, desde la posición de Dessler (1997) la administración de recursos humanos (ARH) es:

El conjunto de políticas y prácticas que se necesitan como guías de aquellos aspectos de los puestos gerenciales que están relacionados con las “personas” o los recursos humanos, entre ellos el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación del desempeño. Hoy se habla de liderar talentos y no de administrar personas. (p. 2).

Dessler (2015) también señala que administración de recursos humanos (ARH) es “el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad” (p. 4), así mismo expresa en su libro *Management, Leading People and Organizations in the 21st Century* que la ARH es “la función administrativa dedicada a ofrecer capacitación, evaluación y remuneración a los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque todos están involucrados en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y el entrenamiento” (p. 282), Milkovich, & Boudreau (1994) por su parte señalan que “La ARH es el conjunto integrado de decisiones sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados de las organizaciones” (p. 3), mientras que para De Cenzo & Robbins (1996) “la ARH es la función de la organización relacionada con el suministro, la capacitación, el desarrollo, la motivación y la conservación de empleados” (p. 8).

Ahora bien, la gestión del talento humano (GTH) es “la aplicación de los modelos y conceptos de la moderna gestión humana (GH) en las organizaciones” (Dessler, 1998, p. 6). Chiavenato (2020) afirma que la gestión del talento humano “es el área que agrega y construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos y que se ocupa de aumentar el capital humano de las organizaciones” (p. 10) seguidamente complementa diciendo que es “la gestión del talento que posee cada persona, ya no es la gestión de la persona en sí” (p. 10). Finalmente comenta que la GTH es un campo dependiente de diferentes factores y elementos y que esto precisamente hace única a cada organización:

La GTH es un campo muy sensible relacionado con la misión, visión del futuro, mentalidad, cultura corporativa y valores que predominan en cada organización. Depende en extremo de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la estructura organizacional, la cultura corporativa, las características del mercado y del negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables. Depende principalmente de las características de las personas que la forman. Todo eso crea una mezcla compleja que hace que cada organización sea única (Chiavenato, 2020, p. 8).

Con respecto a la ayuda que le brinda la GTH al administrador, en cuanto a lo que al proceso administrativo se refiere, agrega que:

En su trabajo, cada administrador, sea presidente, director, gerente, ejecutivo, supervisor o líder de equipo, desempeña cuatro funciones que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. La GTH pretende ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, porque este no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo. Cada administrador es líder de su equipo y por medio

de este alcanza metas y objetivos, agrega valor y ofrece resultados. Administra recursos y lidera a sus equipos de empleados (Chiavenato, 2020, p. 13).

Así llegamos a la conclusión expuesta por Levy (1992) acerca de la evolución de la gestión del talento humano y su nuevo contexto:

La gestión del talento humano ha comenzado a abandonar rápidamente el antiguo contexto industrial que provocó el surgimiento del movimiento de las relaciones industriales, que fue su origen, para colocarse en un nuevo contexto que será su futuro nicho de operaciones: el mundo actual. Es más, la GTH está dejando de ser un área que mira hacia atrás (al pasado y la tradición, y a veces al presente) para constituir un área que se perfila hacia el frente, hacia el futuro y hacia la sostenibilidad de la organización. Ha dejado de ser el área que privilegia la tradición para enfocarse en su destino. Ha dejado de ser el área que “viene de”, y que avanza de costado, para convertirse en el área que “va hacia”, y que corre hacia adelante en dirección a un futuro que está llegando cada vez más rápido. Esta será la gestión del talento humano de hoy y de mañana (p. 39).

3.1.4. Función de la Gestión de Recursos Humanos

Cada día el papel de la GTH está expandiéndose y haciéndose menos operativo y cada vez más estratégico. El papel del área de GRH deja de ser la simple conservación del estatus quo para transformarse poco a poco en un área capaz de crear, agregar y capturar valor, buscar la excelencia operativa, mejorar la competitividad y asegurar la sustentabilidad de las organizaciones (Chiavenato, 2017, p. 107). cabe decir que GTH tiene un carácter situacional, carente de leyes y principios universales, dependiente y con estrecha relación de diferentes factores:

No existen leyes o principios universales para la administración de recursos humanos. El área de GRH es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga acerca del ser humano y su naturaleza, y, sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles. A medida que varían estos elementos, cambia también la forma de la organización. (Chiavenato, 2017, p. 96).

La GTH se basa en aspectos fundamentales: las personas como seres humanos, dotadas de personalidad propia, inteligencia y profundamente diferentes entre sí; las personas como activadores de los recursos de la organización, como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos; las personas como asociadas de la organización, personas que hacen inversiones en la organización (esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de obtener rendimientos de esas inversiones; las personas como talentos proveedores de competencias, como elementos vivos y portadores de conocimientos, habilidades y competencias esenciales para el éxito de la organización; las personas como el capital humano de la organización, como el principal activo de la empresa agrega inteligencia y enfoque al negocio. (Chiavenato, 2020, p. 9).

Dentro de este orden de ideas la GTH debe considerar unos aspectos y enfoques claves: enfoque estratégico, la administración del capital humano debe contribuir al éxito estratégico de la organización; enfoque del capital humano, la actividad principal de las divisiones de capital humano es administrar la labor de individuos concretos; enfoque administrativo, la administración del capital humano es responsabilidad de cada uno de los gerentes de una organización; enfoque

de sistemas, la administración del capital humano forma parte de un sistema, la organización; enfoque proactivo, los administradores del capital humano de una empresa pueden incrementar su contribución a los empleados y a la organización anticipándose a los desafíos que deben enfrentar (Werther, Davis & Guzmán, 2019, p. 18).

Hoy día los profesionales de la GTH desempeñan roles operativos y al mismo tiempo estratégicos, y como propone Ulrich, 1997: para que el área de GTH pueda agregar valor a la organización, servir a sus objetivos y crear ventajas competitivas se debe desempeñar funciones cada vez más versátiles y complejas, el expresa:

Los profesionales de RR. HH. deben ser tanto policías como socios; y deben asumir responsabilidad por objetivos tanto cualitativos como cuantitativos, a corto y a largo plazo. Para que los profesionales de RR. HH. aporten valor a sus empresas cada vez más complejas, deben asumir roles cada vez más complejos y, a veces, incluso paradójicos. (pp. 53-54)

Ulrich sostiene que, para crear valor y lograr resultados, el área de gestión del talento humano debe tener muy en claro no solo las actividades que debe realizar, sino también las metas y los resultados que le permitan designar las funciones y actividades a los socios de la organización. Las actividades se extienden desde la administración de procesos (herramientas y sistemas de GTH) hasta la administración del capital humano en las organizaciones (Ulrich, 1997, como se citó en Chiavenato 2020, p. 35).

Con respecto a los objetivos principales de la GTH podríamos resumir a continuación que son: ayudar a la organización a realizar su misión y alcanzar sus objetivos, dotar de competitividad y sostenibilidad a la organización, proporcionar a la organización personas capacitadas y

motivadas, aumentar la autorrealización y la satisfacción de las personas en el trabajo, desarrollar y elevar la calidad de vida en el trabajo, administrar e impulsar el cambio., mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable, construir la mejor empresa y el mejor equipo (Chiavenato, 2020, p. 11) y como afirma Werther, Davis & Guzmán (2019). “mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” (p. 6) finalmente y no menos importante Dolan, López & Valle (2014) comentan que “existe un objetivo implícito relacionado con los recursos humanos: cumplimiento de la legislación” (p. 9).

Las funciones y objetivos descritos anteriormente tienen un responsable, y según (Dolan, López & Valle (2014):

Uno de los principios más aceptados en la actualidad es que la responsabilidad de una eficiente gestión de los recursos humanos es compartida. Los directores de recursos humanos diseñan las estrategias, políticas y prácticas de gestión y los responsables funcionales, que son los que tienen una relación directa con el personal de la organización, son los encargados de su implantación. Esta distribución de responsabilidades no debe interpretarse como dejación de las mismas. La dirección de recursos humanos es la que posee los conocimientos, capacidades y habilidades para articular el modo más eficaz de gestión sirviendo como apoyo al resto de la organización (p. 15)

3.1.5. Procesos claves en la Gestión Estratégica del Talento Humano

Un proceso es una secuencia programada de actividades que se llevan a cabo con el propósito de alcanzar un objetivo final; en el fondo, todo proceso tiene la finalidad de agregar valor. La GTH es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Chiavenato (2020)

Para Chiavenato (2020) existen seis procesos básicos de la gestión del talento humano a saber: procesos para integrar talentos y competencias, procesos para comprometer a los talentos y los equipos, procesos para utilizar talentos y competencias, procesos para recompensar a los talentos y equipos, procesos para desarrollar a los talentos, equipos y a las organizaciones, procesos para vigilar a los talentos y a los equipos (p. 13). Para Dessler (2015) son cuatro procesos: reclutamiento, colocación y administración del talento, capacitación y desarrollo, remuneración, temas complementarios en la administración de recursos humanos; para Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler (2007). son cinco: los procesos básicos en la gestión de los recursos humanos, la incorporación del individuo en las organizaciones, el desarrollo de los recursos humanos, la evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos, temas actuales en la gestión de los recursos humanos; para Werther & Davis (2008) son cuatro: preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y seguridad, relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional; para Aponte (2012) son cinco a saber: planeación de personal, organización de personal, coordinación de personal, dirección de personal, control de personal; para Mondy & Mondy (2010) son cinco: dotación de personal, desarrollo de recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, relaciones con los empleados y relaciones laborales; para Bohlander, Morris & Snell (2018) son cuatro: cumplimiento de los requerimientos de recursos humanos, Desarrollo de la efectividad en recursos humanos, Implementación de la compensación y la seguridad, Mejoramiento de las relaciones administración-empleado.

(García, 2010, como se citó en García 2008, p. 17) sugiere:

Postulando un nuevo enfoque a la Gestión Humana, García (2008) identifica y describe cinco macro-procesos de gestión humana (en el marco del proyecto la gestión humana y su relación con el management, la cultura organizacional y el capital social), en un orden lógico secuencial,

aunque se pueden desarrollar de manera simultánea: 1) Organización y Planificación del Área de Gestión Humana, tiene como objetivo la preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, con el fin de que el área sea estratégica y de apoyo a la organización; 2) Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización, tiene como objetivo la vinculación y asimilación de las personas a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de la misma con el fin de generar valor a la organización; 3) Compensación, Bienestar y Salud de las Personas, cuyo objetivo es desarrollar el sistema que mantenga motivados a los empleados generando sostenibilidad dentro de la organización; 4) Desarrollo de Personal, busca el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, con el fin de estimular la innovación, la generación de conocimiento y las competencias para que la empresa genere valor; y 5) Relaciones con el Empleado, que busca mantener las relaciones laborales empleado-patrono con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización.

En palabras de García , Murillo & González (2011) la Organización y Planificación del Área de Gestión Humana Este Macroproceso está orientado a la organización y preparación del área para su correcto funcionamiento, ya que es la base para que las otras actividades se desarrollen de manera armónica y eficaz en la misma, en busca del mejoramiento continuo de la organización y la efectividad del desempeño de las personas dentro de ésta, considerando información clara sobre lo que se espera de ellas y sobre las normas y políticas bajo las cuales se deben desarrollar las diferentes actividades.

Los procesos que hacen parte de este primer macroproceso y que comparten un mismo objetivo, son los utilizados en el diseño de las actividades que las personas deberán realizar, con el fin de orientar y acompañar el desempeño, respondiendo a la pregunta: ¿Qué deberán hacer las

personas en la organización?, de la adecuada estructuración que se realice en estos procesos acerca de los demás, dependerán los resultados visibles de la organización y la manera como los macroprocesos subsecuentes puedan operar. el primer macroproceso está compuesto por tres procesos que serán definidos, descritos y ejemplificados a continuación, y son: la Planeación Estratégica del Talento Humano, la Definición de Políticas Orientadas al Talento Humano y el Análisis y Diseño de Cargos. El Marco Legal es únicamente una referencia que se tiene en cuenta dentro de prácticamente todos los procesos que se lleven a cabo en relación con los colaboradores de la organización y como marco normativo del país.

Por su parte sobre la Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización García, Murillo & González (2011) postulan: Este macroproceso tiene como fin que las personas que ingresen a la organización no sólo sean las mejores y tengan las habilidades y competencias necesarias para un cargo, sino que se adapten fácilmente a la organización, a su cultura, sus procesos y maneras de hacer, generando valor desde su cargo. Está compuesto por los procesos de requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación, socialización e inducción.

Acerca de Compensación, Bienestar y Salud de las Personas García, Murillo & González (2011) definen: En este macroproceso se plantea como objetivo desarrollar el sistema de compensación que permita la motivación y sostenibilidad de los empleados dentro de la organización, en donde se satisfagan las necesidades más sentidas de los mismos. Sin embargo, no sólo se refiere a la parte económica, sino al tomo integral del individuo, en este caso del trabajador. Este macroproceso involucra los procesos de compensación y estructura salarial, que categoriza el grado de compensación que debe tener cada empleado; incentivos y beneficios que incluye compensaciones extras de los individuos; higiene y seguridad industrial, además, toda la

normatividad y características que se deben tener dentro de la organización para el cuidado de los empleados; y calidad de vida laboral, que desarrolla el ambiente que se le garantiza al individuo.

En cuarto lugar está el Desarrollo de Personal, García, Murillo & González (2011) destacan: Este macroproceso busca el mantenimiento de la información y el desarrollo de las personas a nivel tanto personal como profesional dentro de la organización. Busca generar en el individuo un sentimiento de desarrollo a nivel integral. Este macroproceso involucra los procesos de formación de los empleados a través de la capacitación y entrenamiento, el desarrollo profesional y los planes de carrera, en donde el empleado asciende y progresa dentro de la organización; la evaluación y mejoramiento del desempeño, en donde el empleado es calificado de acuerdo a lo realizado dentro de la organización; y el sistema de información y monitoreo de gestión humana, el cual inspecciona constantemente todas las actividades realizadas por los empleados. En este macroproceso, lo que se pretende básicamente es mejorar todos los factores que ejercen influencia en el trabajador.

En el quinto lugar las Relaciones con el Empleado, al respecto García, Murillo & González (2011) comentan: Este Macroproceso tiene como objetivo mantener las relaciones laborales empleado-patrono, que se distinguen por ser tanto legales como legítimas. Involucra la negociación colectiva y la relación con los sindicatos, si los hay, y la cesación o ruptura laboral que garantiza la terminación legal del vínculo del empleado y la organización.

3.1.6. La gestión estratégica como una modalidad de recursos humanos

Dolan, López & Valle (2014) dan a conocer que:

Informes realizados por importantes consultoras han puesto de manifiesto que los directivos de las empresas perciben como fundamental que exista un alineamiento entre las estrategias que tienen formuladas las empresas y la gestión de las personas. Señalan que los aspectos empresariales denominados «blandos» (soft), como la cultura, los valores o el

comportamiento humano, son tan importantes como los «duros» (hard), las finanzas o la estructura. También reflejan los responsables de las organizaciones que en muchos casos no existe una relación entre la manera de gestionar a las personas, las políticas de gestión de los recursos humanos, y las estrategias genéricas que tienen formuladas las empresas. Todo ello lo que pone de manifiesto es la necesidad de corregir esos desajustes y de incorporar nuevas formas de gestionar a las personas, si realmente queremos empresas más competitivas y eficientes. En definitiva, los responsables de las empresas encuentran una brecha, un «gap», entre lo que hay y lo que entienden debería haber y entre lo que se hace y debería hacerse en el ámbito de la gestión de los recursos humanos. La Boston Consulting Group, en un informe elaborado en colaboración con la European Association for People Management titulado «Creating People Advantage 2011», ponía de manifiesto cómo entre los aspectos más relevantes en la gestión de los recursos humanos de cara al futuro estaban «la gestión del talento (capital humano)», «la transformación de los recursos humanos en un partner estratégico» y la «planificación estratégica de los empleados». En definitiva lo que está señalando es la necesidad de un cambio en la orientación dada a la gestión de los recursos humanos adoptando un enfoque que denominados enfoque estratégico (p. 21)

3.1.7. La Gestión de recursos Humanos en el Sector Público

La importancia de la gestión humana no sólo es una necesidad organizacional, es también un mandato de la Constitución, igualmente, la necesidad de una gestión humana realizada con criterios científicos es reconocida en sentencias de la Corte Constitucional (Calderón, 2004, p. 75).

La función pública sólo es posible con un adecuado tamaño del Estado y control burocrático. Nada de lo dicho podría concluirse a cabalidad sin un aparato estatal diseñado dentro de claros criterios de mérito y eficiencia, para lo cual no resulta necesario, su excesivo tamaño ni un frondoso árbol

burocrático, sino una planta de personal debidamente capacitada y organizada de forma tal que garantice niveles óptimos de rendimiento (C-391 de 1993, magistrado ponente José Gregorio Hernández, como se citó en Calderón, 2004, p. 75):

Con relación a ello Calderón (2004) comentan:

La preocupación por el recurso humano en el sector público se concentra en su marco legislativo, el cual se ha limitado a los aspectos funcionales con una significativa rigidez burocrática, de manera que los líderes de las unidades de personal en los diferentes organismos del Estado se han dedicado al trabajo operativo y sólo excepcionalmente se han constituido en unidades consultivas o asesoras. (p. 78)

El sector público del país se ha preocupado tradicionalmente por la administración de personal más que por la gestión humana, es decir, en métodos y procedimientos de relaciones industriales, más que en la gerencia del talento humano:

Hasta 1938, el presidente de la República tenía la facultad de nombrar y remover los funcionarios del gobierno central, lo que hacía primar los intereses políticos y las recomendaciones sobre los méritos y las capacidades, e hizo que la función pública se convirtiera en “botín para el grupo dominante y recompensa para pagar servicios en la lucha partidaria” (Younes, 1998, como se citó en Calderón, 2004, p. 76).

Con el fin de plantear soluciones, se crea la carrera administrativa con el fin de regular procesos de gestión humana en el sector público, al respecto se menciona:

Como alternativa a esta situación surge la carrera administrativa, que adquiere el carácter constitucional a raíz del Plebiscito de 1957, y que a través de su evolución y hasta el presente siempre ha pretendido ser un “sistema técnico de administración de personal” que regula los

procesos en el sector público: selección (concursos, convocatoria, reclutamiento, pruebas, lista de elegibles y período de prueba); evaluación de desempeño y calificación de los empleados, estímulos y capacitación, y retiro del servicio. (Calderón 2004, p. 76).

Conviene destacar lo expuesto por Calderón (2004) en lo que tiene que ver con los problemas de la gerencia del talento humano en el sector público colombiano, los autores relacionan problemáticas tales como: falta de desarrollo de directivos, obsolescencia del modelo de gestión, cultura del funcionario público y pérdida de la misión institucional.

Como alternativa de solución Galvis & Cárdenas (2016) plantean que:

en la gestión de talento humano se debe optimizar la conservación de este, como eje dinámico de toda organización pública y clave del éxito, es esto lo que influye en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y por ello una empresa se distingue de otra por el potencial del capital humano (p. 25)

Así mismo (Bryson, 1995, Dussange, 2004, como se citó en (Castro, Bustamante, Rubiano, Herrera, Aguirre & Morales, 2011) resaltando la importancia de la planeación estratégica en el sector público sostienen que:

La planificación estratégica es una innovación en el sector público, tanto en términos de liderazgo como de dirección orientados a la naturaleza política de la toma de decisiones. Esta hace que la gestión de recursos humanos en las instituciones del Estado se convierta en un elemento central de la gestión organizacional desde el cual se acompañan de forma integral y estratégica las decisiones sobre las cuales las instituciones del Estado buscan cumplir su misión organizacional (p. 50).

Por otro lado el Departamento Administrativo de la Función Pública en Documento de política de Empleo Público y de Gestión Estratégica del Talento Humano, en lo que respecta a la Gestión Estratégica del Talento Humano como primera dimensión de MIPG, manifiesta que:

la Función Pública ha avanzado en diferentes frentes para lograr una mejor gestión de la administración pública, por ejemplo mediante el nuevo Plan Nacional de Formación y Capacitación, los lineamientos de GETH, Gerencia Pública, Bienestar y Estímulos, entre otros; con miras a seguir mejorando la productividad, la disminución de las brechas salariales, la implementación de un marco nacional de competencias estandarizadas. Así como el posicionamiento en un nivel estratégico a las áreas de talento humano para que implementen y evalúen adecuadamente la ejecución de las políticas de talento humano, se fortalezcan las capacidades de las entidades territoriales para selección y retención de los servidores públicos, se estructuren modelos de compensación variable fundados en el mérito y la productividad y, la creación de las pruebas periódicas de permanencia para los servidores públicos de carrera administrativa (p. 68)

Dentro de este orden de ideas en el documento Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano en lo que respecta a la gestión estratégica del talento humano orientada a la creación de valor público, expone que:

La gestión estratégica del talento humano tiene una importancia capital para el mejoramiento de las entidades, la satisfacción del servidor público, la productividad del sector público, el bienestar de los ciudadanos y el crecimiento del país. Las áreas de talento humano de las entidades tienen una responsabilidad importante en tanto son las encargadas de liderar los procesos que permitirán la creación de valor público a través de las acciones que produzcan el adecuado dimensionamiento de las personas y la mejora en sus

comportamientos. Pero para poder apuntar a ese objetivo es necesario que cuenten con la orientación y con las herramientas para poder emprender de manera organizada y articulada las acciones pertinentes. (pp. 48-49).

Así mismo propone estrategia de implementación de la política de GETH para las entidades públicas:

Diferentes investigaciones y recomendaciones de organismos internacionales (OCDE, 2014 y BID, 2014) han sugerido que Colombia debe orientar sus esfuerzos hacia la creación de un servicio civil más eficiente y efectivo, con visión de futuro y con una perspectiva estratégica. Debe también consolidar una fuerza de trabajo capacitada, seleccionada por méritos y adecuadamente recompensada y motivada, que cuente con un marco de gestión por desempeño claro, riguroso, eficaz y que tenga capacidad de ofrecer mejores resultados en términos de servicio público para el país y sus ciudadanos

La experiencia de los países de la OCDE muestra que la planeación y gestión estratégica de la fuerza laboral son cruciales para que un gobierno pueda satisfacer las necesidades cambiantes de las entidades públicas y de los ciudadanos, de una manera eficiente y eficaz.

El sector público necesita gestionar sus recursos humanos de forma más estratégica, para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos, y se cumplan las metas misionales del Estado (p. 59)

En esta perspectiva, Pulido, Otálora, Gaiter, Rodas & Jaramillo (2015) haciendo un análisis acerca de qué aconseja la teoría cómo elementos básicos para definir una estrategia para la GTH en las organizaciones públicas, argumentan:

Aunque la Ley intenta, acertadamente, crear mecanismos que permitan avanzar hacia la profesionalización del talento humano en el sector público colombiano y hacia el alcance

de una cultura gerencial, nuestra investigación refleja importantes brechas de implementación y la carencia de un sentido global sobre para qué existe la gth y cómo ella aporta a las organizaciones públicas. La realidad de las organizaciones públicas colombianas refleja no solo en el nivel central, sino prevalentemente en el nivel territorial, la persistencia de importantes falencias que impiden una mayor valoración de la gth y una subvaloración de su potencial como herramienta de cambio organizacional e innovación en el sector público colombiano. (p. 205)

Seguidamente refieren:

Los diferentes modelos analizados comparten una premisa fundamental, y es que la GTH es una tarea que involucra a toda la organización, sin ser una función exclusiva de las unidades de personal. Y esta es una de las grandes deficiencias de la política actual: que las organizaciones —y especialmente los niveles de alta decisión, a nivel estatal y organizacional— perciben la gestión de las personas como un asunto secundario y muchas veces no son conscientes de las importantes implicaciones de dicha omisión. En esta medida, los marcos teóricos adoptados propician el entendimiento de la necesidad del cambio organizacional como paso necesario para alcanzar una gestión estratégica de las personas. Los autores referenciados resaltan la necesidad de contar con un esquema de desarrollo organizacional que le de relevancia a la gestión de las personas dentro de la estructura del gobierno central y de sus organizaciones, y que identifique claramente la necesidad de no omitir la gestión de las personas como aspecto clave de la alta dirección y de la organización misma. (p. 205).

En función de lo planteado Pulido, (2015) relaciona las categorías clave de la GTH en el sector público a tener en cuenta: Reclutamiento, selección, retención y desvinculación, Formas de

contratación y diseño de puestos de trabajo, Compensación Gestión del desempeño, Desarrollo personal y profesional, Negociación colectiva, Manejo de la diversidad, Rol de la Unidad de Personal (28)

3.1.8. Desafíos y Posibilidades de la gestión humana en las organizaciones

Comenta Werther, Davis & Guzmán (2019) “Hasta fines del siglo XX, la dinámica de las organizaciones era más estable y predecible, y los problemas se resolvían en el contexto de conocimientos y habilidades específicas” continúa diciendo: “Hoy en día, en el nuevo mundo globalizado existe la necesidad de contar con personas con un dominio multidisciplinario, es decir, preparadas en dos o tres ámbitos del conocimiento para responder rápidamente a los desafíos del ambiente” (p. 25). Dessler (2015) haciendo énfasis en las tendencias que dan forma a la administración de recursos humanos dice que “Una de ellas es la tecnología, otras tendencias que dan forma a la administración de recursos humanos son la globalización, la desregulación, los cambios en los aspectos demográficos y la naturaleza del trabajo, así como los problemas económicos” (p. 9).

Con respecto a los desafíos del área de recursos humanos (Werther, Davis & Guzmán, 2019) considera que:

La profesionalización del área de la administración de recursos humanos es por mucho uno de los retos más significativos que enfrenta el recién graduado. Sin embargo, cada vez son más los ejecutivos de alto nivel que han tomado conciencia de que la administración del personal de la organización es el recurso más importante de su empresa y de toda nación o sociedad, lo que significa que es demasiado esencial como para delegarla en un nivel secundario.

Los profesionales del área deben estar preparados para llevar a cabo labores complejas que requieren armonizar las necesidades del personal con las metas fundamentales de la empresa. Sus responsabilidades abarcan desde áreas de finanzas y operaciones hasta el liderazgo y la estrategia corporativa; es vital que entienda y sepa escuchar a las personas, pero que al mismo tiempo comprenda las necesidades de la organización. Por estas razones, los administradores de capital humano han ido escalando puestos de mayor responsabilidad e importancia dentro de las empresas modernas (p. 40).

Chiavenato (2020) indica que:

El desafío radica en lograr que los talentos completen todo ese largo ciclo de vida dentro de la organización. Por eso se habla mucho de retener a los talentos. Lo más conveniente sería engancharlos, atraerlos, conquistarlos y tratarlos de tal manera para que siempre se sientan satisfechos, comprometidos y decididos a permanecer en una organización que siempre los abraza, los atrae y hace que se sientan encantados con ella. (p. 4).

Werther, Davis & Guzmán (2019) plantean que:

La creación de empresas socialmente responsables, con una eficiente administración del capital humano, sistematización del conocimiento y capaces de generar lealtad en las personas serán quienes sobrevivan en el futuro (p. 5)

Mas adelante agregan:

El desafío central del profesional del área consiste en agregar mayor valor a la organización. Este reto fundamental implica la necesidad de efectuar aportaciones positivas en áreas como el diseño de la estrategia corporativa de la empresa, en lo que se refiere a capital humano; el uso óptimo del talento que posee la empresa, para lograr mejores

resultados; la aplicación eficiente de las herramientas tecnológicas disponibles, para aprovechar al máximo los recursos, y la creación de una cultura basada en niveles de alto desempeño, lo que permitirá que el departamento de administración de capital humano contribuya de manera positiva a los resultados financieros de la organización (p. 40)

Varela & Dessler (2011) postulan:

Las prioridades en la administración de recursos humanos se deben concentrar cada vez más en incrementar la competitividad, reducir los costos y mejorar el desempeño de los trabajadores. En segundo lugar (y debido a su creciente papel en la mejoría del desempeño), los gerentes de recursos humanos también deben participar más en la formulación e implementación de la estrategia de la empresa

4. MÉTODO

4.1. TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio se caracterizó por utilizar el método *cualitativo* ya en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltar” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre (Hernández & Mendoza , 2018), también porque debido a que se estudió el fenómeno de manera holística, en su contexto natural y el investigador tuvo una participación activa en el mismo (Lupano & Castro, 2006) y porque se produjeron hallazgos a los que se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación, y pueden tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones, y sentimientos, así como el funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y las interacciones entre las naciones (Strauss y Corbin, 2002). También se caracterizó por que el investigador se interesó por el significado de las experiencias, el punto de vista de las personas y el ambiente natural en el cual se presentó el fenómeno estudiado (Hernández, Fernández & Baptista, 2006). El tipo de investigación fue *descriptivo*, debido a que buscó describir aspectos característicos distintivos y particulares de personas, situaciones o cosas (Bernal, 2006) y se realizó un análisis del fenómeno a partir de su naturaleza actual (Tamayo, 2004).

Con relación al tiempo, se trató de un estudio *transversal* debido a que se tomó una única muestra de los datos en el tiempo.

El diseño de la investigación se caracterizó por ser un *estudio de caso*, puesto que el propósito es hacer un análisis específico de una empresa, área, actividad, mostrando una descripción de problemas, situaciones o acontecimientos reales de la unidad objeto de estudio (Bernal, 2006), y se realizó un análisis intensivo en una única organización, en la cual se recolectó la mayor información posible que permitió entender un número reducido de variables (D'Bruyne, 1974), a saber: Estado actual de la Gestión estratégica del talento humano en la alcaldía municipal de Nechí.

4.2. PARTICIPANTES

Los sujetos que participaron de esta investigación fueron 6 empleados actuales de la planta de cargos de la administración municipal de Nechí. La muestra fue seleccionada de manera intencional, se eligió 2 empleados del nivel directivo, 2 del nivel medio, y 2 del nivel operativo; se buscó que estos empleados tuvieran en su mayoría personal a cargo, con más de 8 años en la alcaldía; lo que les da presencia laboral en diferentes administraciones municipales, ello con el fin de tener participantes con mayor y mejor conocimiento de la organización y contexto del problema investigado.

4.3. INSTRUMENTOS

La recolección de la información se realizó a través de entrevistas semi-estructuradas teniendo en cuenta las siguientes categorías de rastreo y posterior análisis: fortalezas en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano, debilidades en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano, oportunidades en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano, amenazas en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano y acciones e mejoramiento recomendadas por el personal de la alcaldía de Nechí

<i>Tabla 1 Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información</i>	
Objetivos específicos	Categorías de rastreo de la información/análisis
Identificar fortalezas en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano	Fortalezas en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano
Identificar debilidades en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano	Debilidades en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano
Identificar oportunidades en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano	Oportunidades en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano
Identificar amenazas en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano	Amenazas en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano
Identificar acciones de mejoramiento para el área de gestión humana recomendadas por el personal de la alcaldía de Nechí	Acciones de mejoramiento para el área de gestión humana recomendadas

4.4. PROCEDIMIENTO

La investigación se desarrolló en tres fases. La primera consistió en la *Contextualización* teórica que permitió establecer el estado del arte en cuestión, el conocimiento acumulado escrito, para lo que plasmó inicialmente en una matriz las investigaciones que se han desarrollado en relación con la Gestión Estratégica del Talento Humano, luego se organizó un escrito de forma sistemática y seguidamente construir el marco de referencias conceptuales.

La segunda fase fue el *trabajo de campo*, en la cual se construyó el instrumento para la recolección de datos y se realizó la aplicación de este a los sujetos que participarán.

La tercera fase fue la *organización, presentación y análisis de los datos* encontrados los cuales se organizaron para efectos de la presentación de manera sistematizada. La presentación se realizó bajo la modalidad de matrices de análisis categorial para facilitar el análisis sistemático del

contenido de este. Lo anterior, implicó en primera medida la transcripción de las entrevistas, luego se organizó la información bruta por categorías y subcategorías, luego se sintetizó la información sin distorsionar lo dicho por los sujetos en cada subcategoría y categoría en su orden, posterior se hizo una comparación, análisis y discusión en relación con investigaciones similares en el mismo campo de estudio, y en relación con los objetivos propuestos, luego se identificaron las limitaciones, recomendaciones y el valor práctico de su estudio, para finalmente pasar a la escritura formal del análisis de acuerdo con el sistema de categorías y subcategorías, tomando algunos de los fragmentos más significativos y representativos de cada una de las categorías para poder soportar el análisis.

5. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas semi estructuradas realizadas a cuatro participantes del estudio. Inicialmente se presentarán los datos que permitirán caracterizar a los participantes. Posterior, se presentarán los resultados de acuerdo con las siguientes categorías en este orden: fortalezas en los procesos de gestión estratégica del talento humano, debilidades en los procesos de gestión estratégica del talento humano, oportunidades en los procesos de gestión estratégica del talento humano, amenazas en los procesos de gestión estratégica del talento humano, acciones de mejoramiento del área de gestión humana recomendadas.

Para el análisis de cada una de estas categorías, se tuvieron en cuenta los datos más relevantes agrupados en subcategorías, es decir indicando las tendencias más generales de comportamiento de los datos por categoría y cómo esa tendencia queda probada o demostrada empíricamente a partir del uso de los fragmentos de discurso de alguno(s) de los sujeto(s). En todos los casos se relaciona otras tendencias secundarias con respecto a la categoría y se da la explicación de a qué se debe, indicando de igual forma como esa excepción queda probada o demostrada empíricamente a partir del uso de los fragmentos de discurso de alguno(s) de los sujeto(s), posterior se cierra el análisis de esta categoría con una síntesis general de la misma.

Se contó con la participación de 6 empleados actuales de la planta de cargos de la administración municipal de Nechí. La muestra fue seleccionada de manera intencional, se eligió 2 empleados del nivel directivo, 2 del nivel medio, y 2 del nivel operativo; se buscó que estos empleados tuvieran en su mayoría personal a cargo, con más de 8 años en la alcaldía, lo que les da presencia laboral en diferentes administraciones municipales, ello con el fin de tener participantes con mayor y mejor conocimiento de la organización y contexto del problema investigado.

Tabla 1: *Caracterización de los sujetos participantes*

	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6
Vinculación	Planta provisional	Planta provisional	Planta provisional	Periodo fijo	Planta provisional	Planta provisional
Nivel	Mando medio	Operativo	Mando medio	Directivo	Directivo	Operativo
Personal a cargo	SI	NO	SI	SI	SI	NO
Tiempo en la alcaldía	Más de 8 años	Más de 8 años	Más de 8 años	Más de 8 años	Más de 8 años	Más de 8 años

5.1. FORTALEZAS EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

Con respecto a *fortalezas en los procesos de gestión estratégica del talento humano* se obtuvo que la mayoría consideran que son: el salario y las prestaciones sociales, el plan estratégico institucional y el manual de funciones, así nos los hizo saber algunos de los sujetos:

Sujeto 1 “han respetado el pago de salarios, de prestaciones que van al día, son muy puntuales para pagarlo, esto es una fortaleza muy grande que tiene la administración en estos momentos”;

Sujeto 3 “las acciones que desarrolla la institución frente al área de gestión humana casi siempre van dirigidas al pago de sueldo y nóminas”;

Sujeto 4 “si analizamos las escalas salariales de municipio de Nechí frente a otras de la misma categoría, de la misma categoría municipal, nos damos cuenta que estamos en el límite más alto, están en el límite más alto, o sea creo que sí es una fortaleza”.

Sujeto 5 “Las fortalezas, son muy pocas, de verdad en la administración son muy pocas, pues resaltando una de ellas: las compensaciones que tenemos”.

Acerca de la existencia y documentación del manual de funciones el sujeto 5 manifestó: *“Sí, ese sí está documentado”*

Así mismo también se manifiesta como fortalezas el pago de la Seguridad Social en Salud de los funcionarios, las funciones del área de talento humano y su responsable, el respeto por la vinculación laboral provisional y los derechos al concurso de méritos ante la CNSC, la disposición al cambio y la mejora del talento humano y la relación con los sindicatos, así nos los hizo saber algunos de los sujetos: Sujeto 1 *“la cuestión de salud él es muy al día con él con el pago pues de la salud”*; *“lo único que hasta el momento puedo rescatar como fortaleza es que nos han respetado en la provisionalidad que tenemos, que han respetado nuestros derechos al concurso”* y el Sujeto 3 refiriéndose al área de gestión humana manifiesta *“yo considero que la fortaleza en si es que está creada a la organización, está adscrita a una secretaría”*; con relación al talento humano manifiesta *“algunos muy dispuestos digamos al cambio y dispuestos a mejorar”*. En lo que respecta a las relaciones con el sindicato el sujeto 4 manifiesta: *“digamos está comenzando o sea hay una relación que está nada más iniciando pero que no es mala”*

En síntesis podríamos decir que las fortalezas en el área de gestión humana son pocas (teniendo en cuenta a García (2010) a lo largo de esta síntesis), básicamente se encuentran fortalezas en solo dos macroprocesos de los que cinco que componen la gestión humana, en el macroproceso de Compensación, bienestar y salud de las personas el cual solo tiene una fortaleza en solo el uno de los cinco procesos que la conforman, en el proceso de Compensación y Estructura Salarial; así mismo el macroproceso de Organización y planificación del área de gestión humana tiene fortalezas solo en dos de los cinco procesos que lo conforman, en el proceso de Planeación Estratégica y Análisis y Diseño de Cargos. Eso quiere que decir que la entidad tiene avances importantes para recompensar a los talentos y equipos, para retribuir o reconocer el desempeño y

los servicios de las personas, del mismo modo la entidad tiene progresos para poder establecer las metas hacia las cuales se dirige, los objetivos del talento humano y desarrollar las estrategias y tácticas más apropiadas para conseguir dichos objetivos e integrar los objetivos organizacionales con los objetivos del área de gestión humana. En lo concerniente al Manual de funciones como fortaleza podemos decir que este contribuye a análisis de los cargo, en lo referente a la descripción del cargo, sus funciones, responsabilidades, actividades, especificaciones y el perfil que se requiere para cumplirlo, todo ello en poro del mejoramiento del desempeño del talento y el aumento de la productividad de la alcaldía.

5.2. DEBILIDADES EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

En referencia a las *debilidades en los procesos de gestión estratégica del talento humano* se obtuvo que la mayoría consideran que son: el área de recursos humanos y sus procesos, la planta de cargo del municipio, la burocracia y los factores políticos, la autonomía, el plan estratégico de gestión humana, el responsable de gestión humana, el proceso de reclutamiento, selección y vinculación, el proceso de inducción y reinducción, proceso de bienestar social, incentivos y calidad de vida laboral, la salud y seguridad en el trabajo y gestión ambiental, la capacitación y desarrollo, la evaluaciones de desempeño, el proceso de entrevistas de retiro, reconocimientos a la vida y trayectoria laboral de los funcionarios, así nos los hizo saber algunos de los sujetos: Sujeto 3 “*no se cuenta con un área de recursos humanos definida*”; “*Considero que sí, pues pienso que el director de recursos humanos y el jefe inmediato tienen la capacidad de total para definir si es importante o no la salida de un funcionario*”; el sujeto 5: “*No, como gestión humana independiente no, porque esa funciones las hace el secretario de gobierno*”, el sujeto 6: “*No. Imagínate que hay veces hay personas que dejan el cargo y se llevan el conocimiento, hasta hay unos que se llevan*

hasta las contraseñas y las claves que manejan”, “Pues mal, por ahora yo lo desconozco total, por eso te pregunto a ti que si eso es real en la función pública, porque yo por ejemplo llevo muchos años de estar trabajando y nunca me han dado un incentivo ni nada, ni por las metas que uno cumple ni nada, no hay un plan de incentivos” y el Sujeto 1 “los cargos los proveen prácticamente por la burocracia, la parte política”; “ la persona que está encargada del área del talento humano es el secretario general y de gobierno y como es de tu conocimiento es un área que maneja muchos temas, tanto de seguridad y convivencia, como el tema del gestión del riesgo, tiene el tema del talento humano, tiene el tema de atención a la ciudadanía y de los temas pues con referencia a la alcaldía a los planes y programas y proyectos que se generan desde esa secretaría, entonces yo pienso que eso ha sido una dificultad que no hay una sola persona encargada del área de talento humano”; “en el municipio de Nechí están un poco quedados en los procesos y procedimientos en el área de talento humano”; también Sujeto 4 nos dijo “De hecho se llama gestión estratégica del talento humano y es una de las falencias que tiene el proceso de talento humano en la alcaldía; no sólo eso, o sea, digamos el documento macro es el documento de gestión estratégica y de ahí pues digamos se desprende una cantidad de situaciones, entonces ya eso no está mostrando las debilidades y es que no encontramos una gestión estratégica que esté planificada”. El sujeto 5 nos dijo: En general regular, porque muchas de las capacitaciones la obtenemos por áreas y por qué nos las están pidiendo. Por ejemplo en el sector salud si hay que capacitar a la del Sisbén, directamente la seccional nos está pidiendo y nosotros la estamos mandando a capacitar, pero como tal un plan que tenga la administración, es decir: ¿en este semestre vamos a capacitar en atención al usuario? No, porque es una de las capacitaciones más importante y no la hemos obtenido, la atención al usuario para nosotros y no solamente para la administración, para todas las entidades que manejan usuario y nosotros manejamos usuarios,

*no tenemos ni siquiera esa”, “El plan no está, las capacitaciones se van dando según no las vayan
exigiendo”, sujeto 6: “Pues la alcaldía como tal no, nosotros asistimos a capacitación es cuando
ya del quehacer que nosotros, por la necesidad. Por ejemplo: tú trabajas por ejemplo con área en
Medellín, ya la Seccional al te manda una capacitación. Pero de ahí a que se sienten y haya un
plan donde diga: ¡bueno durante este año vamos a hacer esta y esta capacitación a tal funcionario
no, no se planifica las capacitaciones”. Cuando se les preguntó sobre la existencia y
documentación del plan estratégico de gestión humana el sujeto 5 respondió: “En estos momentos
no, ni siquiera lo distingo, por eso te digo, hay muchas falencias y espero que se mejoren en el
transcurrir o en el tiempo que hace falta de esta administración” por su parte el sujeto 6 manifestó:
“Pues sí existe ese documento no lo conozco. Porque no nos los han dado a conocer como tal,
puede que exista papel pero no lo conozco”, acerca del proceso de reclutamiento y selección el
sujeto 6 manifestó: “Pues ese proceso se está haciendo amañado, porque no es por mérito ni nada,
eso es burocrático, del sistema político”, el sujeto 5: “Prácticamente no se da ese proceso de
selección como lo exige la norma o como se debiera hacer el proceso, no se está haciendo”. Con
respecto el proceso de bienestar social e incentivos laborales, el sujeto 5 manifestó: “No, no es
fuerte, porque cuando hablamos de bienestar laboral podemos incluir muchas actividades que
conlleven a mejorar ese estado y ese bienestar que los empleados necesitan, puede ser no sé,
programas psicosociales, reconocimientos, porque es que de hecho manejamos un estrés súper
alto y muchas veces ni siquiera tenemos ese espacio donde nosotros descargar esas energías o ese
estrés que tenemos, entonces en el momento yo pienso que en esos hay que mejorar también
mucho”. Con respecto al procesos de salud y seguridad en el trabajo, el sujeto 6 manifestó: “eso
está regular, para no decir qué malo”, “No, no hay una persona como tal que lidera el proceso,
a veces cuando nosotros se nos dañan, por ejemplo una lámpara a ti no te funciona: tú tienes que*

mejor dicho, hacer hueco para que te la cambien, pero no hay una persona que está vigilando que diga: ¡¡ahh este bombillo te hace daño para tu salud, para tu vista!!, no lo hay. O que si la silla se te daña: tú tienes que mirar a ver cómo la arreglas”.

Así mismo también se manifiesta como debilidades la documentación y conservación del conocimiento, interés y compromiso del Alcalde, la imagen institucional, preocupaciones salariales, la actualización del manual de funciones y el mejoramiento de perfil, así nos los hizo saber algunos de los sujetos: Sujeto 4 *“digamos, como te decía al principio tampoco se le hace una inducción y la reinducción sino que la gente viene y de pronto esa persona se va y muchas veces se lleva su conocimiento”*; *“el alcalde no lo ve como necesidad”*; *“Porque si tú vas allá, si tú haces un diagnóstico externo te das cuenta, por qué pero eso es dado también a qué no hay fortaleza en ese aspecto”*; y el Sujeto 3 *“llegando un caso de que lo perdamos, nos preocupa lo que les ha preocupado en general a todos los funcionarios de planta que han renunciado es el pago de nuestras prestaciones y la liquidación, algunos a la fecha no les han pagado su liquidación y eso es algo que produce algo de preocupación a uno como como empleado y desmotivación claro”*; *“una modificación que como te digo denigró el trabajo de nosotros como profesionales, después de un coordinador exigirle 2 años de experiencia hoy en día un coordinador ingresa con sólo tres meses de experiencia, se bajó la categorización”*; *“no obstante, no te invitan a ti, como sabemos que cuando tú ingresas de planta a una alcaldía si estudias más igual no te van a pagar más”*.

En síntesis podríamos decir que las debilidades en el área de gestión humana son demasiadas, (teniendo en cuenta a García (2010) a lo largo de esta síntesis). Las debilidades están presentes en todo los cinco macroprocesos componen la gestión humana, hay debilidades en 17 de los 19 procesos que componen los macroprocesos. En cuanto al macroproceso de Organización y

planificación del área de gestión humana la entidad tiene debilidades importantes y pese a que tiene progresos mencionados en el apartado de fortalezas, aún le falta muchísimo para poder establecer las metas hacia las cuales se dirige, los objetivos del talento humano y desarrollar las estrategias y tácticas más apropiadas para conseguir dichos objetivos e integrar los objetivos organizacionales con los objetivos del área de gestión humana, debilidades en los criterios generales que orientan la acción del talento humano, que fija límites y enfoques bajo los cuales debe realizarse dicha acción, lo que se conoce como Política general del talento humano; conviene decir que existen debilidades en aspectos normativos del país. Si bien se tiene el Manual de funciones, este no está contribuyendo con el mejoramiento del desempeño del talento y al aumento de la productividad de la alcaldía.

En cuanto al macroproceso de Incorporación y adaptación de las personas a la organización podemos afirmar que es débil, debido a que existen limitaciones que las talento humano que ingresen a la alcaldía genere valor desde su cargo, sean las mejores, con las habilidades y competencias necesarias y que se adapten fácilmente a la institución, a su cultura, sus procesos y formas de hacer las cosas. No se tienen elementos de criterio y de base para el proceso de reclutamiento, en el cual se capten los candidatos apropiados, calificados, capaces y potencialmente aptos para ocupar los cargos, teniendo en cuenta los perfiles necesarios, personas que luego producirán la decisión de contratar y serán las apropiadas para adaptarse a las descripciones y especificaciones de los cargos y para mantener o incrementar el desempeño y la eficiencia en la alcaldía. De modo idéntico la entidad presenta debilidades para que los nuevos talentos asimilen y se adapten rápidamente a la cultura, los valores, las reglas, filosofía, los comportamientos, procesos de la alcaldía con el fin de que desarrollen mejor su trabajo, capacitándole y proporcionándoles la información necesaria (inducción) y para que también se

fortalezcan y se reorienten los cambios y necesidades de actualización que pudiera tener la entidad (reinducción), todo ello para lograr una adecuada incorporación y adaptación del talento a la alcaldía.

Acerca del macroproceso de Compensación, bienestar y salud de las personas podemos sustentar que también presenta serias debilidades que permita la motivación y sostenibilidad del talento dentro de la alcaldía, en donde se satisfagan las necesidades tanto de la institución y como del mismo talento humano, no solo económica sino integralmente. La alcaldía está debilitada en la retribución y reconocimiento del desempeño y servicios del talento humano a través de políticas, leyes y directrices salariales que rigen estos procedimientos. De la misma forma la alcaldía es débil en los factores motivacionales (incentivos y beneficios, complemento de la compensación salarial) para que cada uno de los empleados realicen de manera más eficiente y con mayor compromiso sus labores correspondientes, se estimulen a mejorar su desempeño. En igual situación se encuentra los procesos de higiene, seguridad y salud en el trabajo los cuales no garantizan condiciones personales y físicas de trabajo, que eviten los accidentes de trabajo enfermedades profesionales, provocadores enormes perjuicios en términos de costos humanos, sociales y financieros, a las personas y a la institución. La calidad de vida laboral como valor empresarial, presenta inconvenientes para que la fuerza de trabajo realmente preocupe por la institución; el clima organizacional no es el ideal y existe un bajo grado de satisfacción y bienestar psicológico, físico, ambiental y social experimentado por las personas en su entorno, puesto, condiciones de trabajo, en el nivel inclusión y reconocimiento por los resultados alcanzados.

Acerca del macroproceso de Desarrollo del personal podemos afirmar que sus serias debilidades radican en el mantenimiento de la información y la generación de sentimientos de desarrollo integral de las personas, a nivel tanto personal como profesional dentro de la alcaldía.

Existen limitaciones para que el talento humano de forme a través de la capacitación y el entrenamiento, del desarrollo profesional y de los planes de carrera, buscando el ascenso y progreso dentro de la alcaldía, no se está evaluando el desempeño del talento humano de acuerdo con lo que realiza y mucho menos existe un sistema de información y monitoreo de la gestión humana que inspeccione todas las actividades realizadas por el talento humano.

Por último en lo que tiene que ver con las debilidades el macroproceso de Relaciones con el empleado, podemos afirmar lo inconveniente que tiene la alcaldía para el mantenimiento las relaciones laborales empleado-empedor dada lo débil del proceso de cesación o ruptura laboral, que garantice una terminación legal del vínculo entre el empleado y la organización en términos de justicia y beneficio mutuo.

5.3. OPORTUNIDADES EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

En referencia a las *oportunidades en los procesos de gestión estratégica del talento humano* se obtuvo que la mayoría consideran que son: Las TIC, los avances tecnológicos, las tendencias e importancia del área de GH, las políticas, normas y leyes, las universidades y la meritocracia, así nos lo hizo saber algunos de los sujetos ante la pregunta *¿considera usted que: las TIC, los avances tecnológicos, la tendencias e importancia y prioridad que se da al área de gestión humana en el mundo, las políticas, normas y leyes que mejoren la gestión del talento humano en el sector público, la importancia dada por las universidades para formar personas en gestión humana, la meritocracia, son oportunidades en los procesos de gestión del talento humano de la alcaldía?:* Sujeto 4 manifestó: *“claro que sí considero que son oportunidades para el proceso de gestión de talento humano en la alcaldía de Nechí”*

Así mismo también se manifiesta como oportunidades el concurso de méritos de CNSC, los PDET, la ESAP, DAFP y la satisfacción de los ciudadanos, así nos los hizo saber algunos de los sujetos: Sujeto 1 *“los cargos los proveen prácticamente por la burocracia, la parte política, pero, en este momento las personas de planta 16 que no son del nivel directivo, somos como 23, pero cinco son los secretarios de despacho más el control interno más el alcalde y eso, entonces son como 16 que estamos en provisionalidad, que logramos por medio de los PDET que esos cargos fueran proveído por medio de concursos, cierto, en estos momentos nosotros estamos en provisionalidad, la Comisión Nacional ya abrió el concurso y estamos esperando ya la prueba, pues ya estamos inscritos”*; el sujeto 2 *“El último proceso, el último ejercicio que se hizo fue por allá como en el 2016, entonces se hizo en el debido proceso como normalmente qué se hace ya, ya de ahí para acá la planta sigue igual, hasta ahora pues que haya al concurso que se yo, lo que se nos viene”*; el sujeto 3 *“nosotros tenemos pues todas las esperanzas y estamos haciendo méritos estudiando para poder ganarnos el concurso”* y el sujeto 4 *“eso va a mejorar, porque en la actualidad el municipio de Nechí está suscrito con un acuerdo ante la Comisión Nacional del Servicio Civil, para llevar a cabo, fortalecer el sistema de carrera administrativa, entonces digamos: ahora en el mes de julio en la primera quincena Dios mediante se inicia la etapa de pruebas, se supone que para el próximo año en el mes de enero o febrero deben entrar los nuevos empleados que hayan concursado”*; *“ese concurso actualmente se llama Municipios priorizados por el posconflicto, pensamos que ese temita va a mejorar”*; *“Yo pienso que ahora con llevar a cabo ya eso debe mejorar el próximo año, pues para el próximo año ya debe haber la comisión del personal, se debe realizar la evaluación del desempeño laboral después de que todo esté inscrito, entonces mira que hay nace también algo y es: sí como estamos en este momentos no estamos fortalecidos con lo que tenemos, tampoco lo vamos a estar con lo que se viene, sin*

embargo, es una oportunidad para mejorar, digamos evaluar una sola persona, digamos pues, el esfuerzo es menor pero de pronto no habrá la motivación, pero ya estando 17 en carrera administrativa ya la Comisión Nacional de Servicio Civil ya va a estar más atento, se debe nombrar un representante de ellos, que seguramente van a estar más al tanto-por eso yo creo que para algunos ese tema ahora de la carrera administrativa, para algunos será un problema, porque dicen que tienen que salir, pero el espíritu de la norma lo provoca es tener los mejores servidores públicos en los cargos públicos, esa es la idea”

En síntesis podríamos decir que las oportunidades van acorde a los nuevos desafíos, dinámicas y posibilidades de la gestión humana en las organizaciones para responder adecuadamente ambiente; se coincide con lo que expresa Dessler (2015) haciendo énfasis en las tendencias que dan forma a la administración de recursos humanos, dice que parte de ellas es la tecnología y globalización. (Werther, Davis & Guzmán, 2019) considera que la profesionalización la gestión humana es por mucho uno de los retos más significativos que enfrenta el recién graduado, cada vez son más los ejecutivos de alto nivel que han tomado conciencia de que la gestión humana de la organización es el recurso más importante de su empresa y de toda nación o sociedad, es demasiado esencial. En cuanto a las políticas, normas y leyes como oportunidad se relaciona con lo expuesto por Calderón (2004) la gestión humana no sólo es una necesidad organizacional, es también un mandato de la Constitución, realizada con criterios científicos y reconocida en sentencias de la Corte Constitucional, por otra parte afirma que la función pública sólo es posible con un adecuado tamaño del Estado y control burocrático, menciona que nada de lo dicho podría concluirse a cabalidad sin un aparato estatal diseñado dentro de claros criterios de mérito y eficiencia.

5.4. AMENAZAS EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

En referencia a las *amenazas en los procesos de gestión estratégica del talento humano* se obtuvo que la mayoría consideran que son: la globalización, los cambios políticos y económicos, pandemias, la burocracia y politiquería, así nos los hizo saber algunos de los sujetos ante la pregunta ¿considera usted que: la globalización al no estar preparados, cambios políticos y económicos en contra de la gestión, pandemias, la burocracia y politiquería, son amenazas en los procesos de gestión del talento humano de la alcaldía?: Sujeto 4 refiriéndose a las variables de la pregunta manifestó *“entonces considero que cada una de estas que acabé mencionar sí influye mucho y son una amenaza para el proceso del talento humano de la alcaldía de Nechí”*

Así mismo también se manifiesta como amenazas el accionar de los funcionarios, las limitaciones que existen en la gestión humana, así nos los hizo saber algunos de los sujetos: Sujeto 1 *“Yo pienso que ese no es el proceso y consideró que en ocasiones el accionar de los funcionarios y todas las limitaciones y todos los inconvenientes que existen, a veces hasta el mal uso, el maltrato que le dan los funcionarios en el proceso de atención se deba a todo eso”*

En síntesis podríamos decir que esas amenazas expuestas por los funcionarios evidentemente pueden afectar negativamente la gestión humana y se confirman en Werther, Davis & Guzmán (2019) él comenta que en el nuevo mundo globalizado existe la necesidad de contar con personas con un dominio multidisciplinario, preparadas en dos o tres ámbitos del conocimiento para responder rápidamente a los desafíos del ambiente. Así mismo Melo, (2015) destaca que es necesario y urgente aumentar la gobernanza de las políticas públicas de buen gobierno, lo que incluye el mejoramiento en la GTH, de modo similar el Departamento Administrativo de la Función Pública (2017) manifiesta que la corrupción y la burocracia ineficiente son dos de los

factores que más obstáculos ocasionan para los negocios en Colombia. Estos aspectos pueden gestionarse desde diferentes perspectivas, pero sin duda, una de las principales es la gestión del talento humano en las entidades públicas y por ultimo y no menos importante la pandemia como amenaza de gestión humana puede afectarla, el COVID-19 tomó al mundo por sorpresa, generando incertidumbre y exige respuestas inteligentes para las personas.

5.5. ACCIONES DE MEJORAMIENTO Y RECOMENDACIONES PARA EL AREA DE GESTIÓN HUMANA

En referencia a las *Acciones de mejoramiento y recomendaciones para área de gestión humana* se obtuvo que la mayoría consideran que son: definir y formalizar el área de gestión humana y el cumplimiento de sus procesos, así nos los hizo saber algunos de los sujetos: sujeto 1 *“Yo recomendaría que se dividiera el área de gobierno y que se sacara un área de talento humano que se dedicara solamente a talento humano”*; sujeto 3 *“una persona responsable del área de gestión humana en el municipio, que no está adscrita, o sea que no tenga otra funciones, que sea independiente y que esta persona tenga las capacidades y tenga el perfil para manejar el área de gestión humana”*; sujeto 6 *“si hubiera una persona establecida yo pienso que mejoraría”, “Si exactamente, se encargaría de todo esos procesos, si porque ya esa persona se encargaría de todo, del bienestar social, de todo. Porque si tú tienes por ejemplo: una función y te añaden otra, tú no vas a cumplir esa al 100%”*; sujeto 4 *“comenzar por un diagnóstico situacional real que evidencie fortalezas, el estado del arte en esa área, reconocerla”*; *“reconocer que estamos débiles y que necesitamos mejorar”*; sujeto 6 *“una de las mejoras sería que se contratara a una persona especialmente para eso, que haya una persona responsable, que se dedique al área de gestión humana, porque una persona por ejemplo: que tenga otras funciones le queda muy difícil porque ya la función le absorbe todo el tiempo”*

Así mismo también se manifiesta como acciones de mejoramiento y recomendaciones para área de gestión humana: la inversión, los incentivos laborales, un diagnóstico situacional, reconocer las debilidades y un plan de acción, así nos los hizo saber algunos de los sujetos:

Sujeto 3 *“que se defina el rubro para que se pueda realizar acciones en pro del trabajador”*; sujeto 1 *“En el momento el proceso de compensación: lo de ley!! lo tenemos, ya vendría a ser lo de los incentivos y que esa área del talento humano se encargue de todo eso, del reconocimiento de los incentivos, de todo”*; sujeto 4 *“comenzar por un diagnóstico situacional real que evidencie fortalezas, el estado del arte en esa área, reconocerla”*; *“reconocer que estamos débiles y que necesitamos mejorar”*; *“implementar un plan de acción”*.

En síntesis podríamos decir que las acciones de mejoramiento y recomendaciones para área de gestión humana hechas por los funcionarios son necesarias, pues se requiere como dice Chiavenato (2020) un área que agregue y construya talentos por medio de un conjunto integrado de procesos y que se ocupe de aumentar el capital humano de las organizaciones, donde se dé según Dessler (2015) el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad y como plantea Milkovich, & Boudreau (1994): donde se tomen las decisiones que influyen en la eficacia de los empleados de las organizaciones; donde la responsabilidad como postula Dolan, López & Valle (2014) sea compartida, el responsable de humanos diseña las estrategias, políticas y prácticas de gestión y los responsables funcionales, que son los que tienen una relación directa con el personal de la organización, son los encargados de su implantación. Gestión humana es la que posee los conocimientos, capacidades y habilidades para articular el modo más eficaz de gestión sirviendo como apoyo al resto de la organización.

6. CONCLUSIONES

La presente investigación abordó el estado actual de la gestión estratégica del talento humano en la alcaldía municipal de Nechí: diagnóstico y recomendaciones a partir de la respuesta de los objetivos de la misma los cuales se desarrollan a través de las siguientes categorías: fortalezas en los procesos de gestión estratégica del talento humano, debilidades en los procesos de gestión estratégica del talento humano, oportunidades en los procesos de gestión estratégica del talento humano, amenazas en los procesos de gestión estratégica del talento humano, acciones de mejoramiento del área de gestión humana recomendadas

Con relación a las fortalezas en los procesos de gestión estratégica del talento humano se tiene que son: el salario y las prestaciones sociales, el plan estratégico institucional y el manual de funciones. Los salarios son catalogados como buenos, acordes y puntuales, se encuentra en los promedios del rango o límite más alto comparado con municipios de la misma categoría y hacia este van dirigidas la gran mayoría de acciones que se imparten hacia el talento humano. En cuanto al plan estratégico institucional: se encuentra establecido y el manual de funciones: está actualizado, documentado y aplica el Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG, lo cual relaciona de manera directa con la investigación realizada por Galvis & Cárdenas (2016) el cual refiriéndose a la responsabilidad del líder de gestión humana, expone: “le corresponde brindarle a cada uno de los trabajadores un excelente clima organizacional, motivarlos, capacitarlos, incentivarlos y lograr satisfacer sus necesidades básicas, como contar con un empleo y salario digno, prestaciones sociales, ser respetado, entre otras”

Así mismo, los participantes manifiestas como fortalezas: el pago de la Seguridad Social en Salud de los funcionarios, la cual está al día; están creadas las funciones del área de talento humano y adscritas a Secretaría de Gobierno como responsable; se respeta la vinculación laboral

provisional y los derechos al concurso de méritos ante la CNSC de los funcionarios; el talento humano está dispuestos al cambio y la mejora; la relación con los sindicatos, la cual es buena, esta relación apenas está comenzando y se vienen dando procesos de negociación, lo cual se relaciona de manera directa con la investigación realizada por Tagueña (2015) el cual refiriéndose al área de gestión humana declara: “es un área de apoyo a cargo de la Secretaría General o de la Dirección Administrativa”

Con respecto a las debilidades en los procesos de gestión estratégica del talento humano se tiene que son: no existe un área de recursos humanos definida que gestione el talento humano y sus procesos, los cuales son deficientes y se cumplen solo en un 15%. La planta de cargo del municipio es insuficiente y las acciones pro del desarrollo de los funcionarios son pocas y la inversión en el talento humano es mínima, lo cual se relaciona de manera directa con la investigación realizada por Tagueña (2015) el cual revela que:

La Unidad de Personal promedio en términos de recursos humanos y materiales nos muestra una unidad con recursos moderados: está en el tercer nivel organizacional; es un área de apoyo a cargo de la Secretaría General o de la Dirección Administrativa; no se encuentra subdividida en áreas

Los cargos son provistos burocráticamente y por factores políticos, por otro lado existe exceso de burocracia y poca autonomía en los líderes y directivos en el proceso de permisos y salidas de los funcionarios, lo cual se relaciona con la investigación realizada por Bossi & Hofmann-Pinilla (2015) el cual revela que:

Existen obstáculos institucionales y de comportamiento para desarrollar una visión estratégica en las UDP, que incluyen temas tan diversos como su posición formal en los

organigramas y la existencia de un clientelismo arraigado que produce inestabilidad y pobreza en la selección de personal idóneo.

Así mismo el Departamento Administrativo de la Función Pública (2017) da a conocer que “La corrupción y la burocracia ineficiente son dos de los factores que más obstáculos ocasionan para los negocios en Colombia”.

No se tiene un plan estratégico de GH establecido, ni se realiza Gestión Estratégica del Talento Humano, no se tiene un manual de procesos y procedimientos actualizado y las funciones y responsabilidades se conocen dada la antigüedad de algunos funcionarios. Se tiene un plan estratégico institucional que no es visible ni está interiorizado en la entidad y que le falta mucho para lograrse. Son pocos los que lo conocen y pocas las acciones para cumplirlo, le falta comunicación y estrategias que permitan que se socialice, sensibilice e interioricen en todos los funcionarios y que cada uno lo maneje y lo refleje, se hace necesario que todos sepan para donde va la empresa y como desde su rol aportan a ello, lo cual se relaciona con la investigación realizada por Matajira et al. (2015) el cual revela que: “no parece existir aun un reconocimiento del papel estratégico de la GTH y su articulación sistémica”; y a lo relacionado expuesto también por Calderón Hernández (2004) el cual da a conocer que: “En las áreas de talento humano la función tradicional de carácter administrativo muy poco aporta al desarrollo estratégico de las organizaciones”, así mismo Pública (2018) refiere que “El empleo público no ha sido considerado como un factor estratégico en la consecución de las metas de la administración pública y el Estado”

La Secretaría General y de Gobierno es la responsable del talento humano, con funciones adscritas y asignadas por el manual de funciones, pero no se desarrollan a cabalidad, este tiene muchas responsabilidades y carga laboral, haciendo que el accionar del área de gestión humana no

funcione adecuadamente, dado que no existe un responsable exclusivo para ella, lo cual se relaciona de con la investigación realizada por Galvis & Cárdenas (2016) el cual sostiene que:

“El rol del gerente o administrador del talento humano; debe ser eficaz, eficiente, creativo, innovador y sobre todo saber la importancia de trabajar en equipo, pero hay que señalar algunas de sus responsabilidades como: seleccionar el personal más idóneo y hacer que estos cumplan con las responsabilidades que tienen frente al trabajo”

También tiene relación con la investigación de Tagueña (2015) el cual revela que el área de gestión humana promedio: “Cuenta con un empleado por cada 28 empleados en el sector”

El proceso de reclutamiento, selección y vinculación establecido es extremadamente débil, sin embargo está documentado, pero se encuentra desactualizado, no corresponde a la realidad, el proceso de vinculación no se da teniendo en cuenta las competencias comunes necesarias, lo cual se relaciona de con la investigación realizada por Galvis & Cárdenas (2016) el cual sostiene que:

Lastimosamente en algunas de las organizaciones del sector público se presentan otras formas de selección de personas, es por eso que es de vital importancia que una vez seleccionado el personal debe ser capacitado para que no vayan a presentarse choques con su puesto de trabajo

No se realiza el proceso de inducción y reinducción, las funciones se cumplen dado la experiencia y actualización por iniciativa propia de los mismo funcionarios, lo cual se relaciona con la investigación realizada por el Departamento Administrativo de la Función Pública (2017) el cual indica que: “Promover mejoras en las competencias, la estructura de los empleos, la capacitación, el bienestar, el rendimiento y la movilidad de los servidores públicos pueden incidir favorablemente en los aspectos aquí diagnosticados”

No se tiene un plan, ni proceso, ni realizan acciones en pro del bienestar social, incentivos y calidad de vida laboral y esto se encuentra documentado como hallazgos administrativos. Lo poco que se realiza en salud laboral lo efectúa la CCF; esto ha generado que el clima organizacional tenga problemas y que el personal no esté motivado, afectando su desempeño, lo cual se relaciona de manera con la investigación realizada por Galvis & Cárdenas (2016) el cual sostiene que el responsable de gestión humana:

Le corresponde brindarle a cada uno de los trabajadores un excelente clima organizacional, motivarlos, capacitarlos, incentivarlos y lograr satisfacer sus necesidades básicas, como contar con un empleo y salario digno, prestaciones sociales, ser respetado, entre otras. Cabe resaltar que no se puede descuidar los sistemas de compensación basada en la evaluación de desempeño

También se relaciona la investigación de Melo (2015) el cual sostiene que “es necesario diseñar sistemas de incentivos que consideren a todos los servidores públicos y reflejen su desempeño y aporte concreto a los objetivos de toda la organización”

Existe un proceso de SST documentado pero no se aplica, existen grandes necesidades y las acciones de con relación a la salud y seguridad en el trabajo y gestión ambiental son incipientes, esporádicas, discontinuas e insuficientes. Las acciones en SST son mínimas e implementadas por los mismos funcionarios; dado a que la infraestructura de la alcaldía se quemó ha hecho que los nuevos espacios en los que actualmente se encuentran estén hacinados, con pocas herramientas. Se perciben funcionarios con problemas de salud física y mental. lo cual se relaciona también con la investigación realizada por el Departamento Administrativo de la Función Pública (2017) el cual indica que: “Promover mejoras en las competencias, la estructura de los empleos, la

capacitación, el bienestar, el rendimiento y la movilidad de los servidores públicos pueden incidir favorablemente en los aspectos aquí diagnosticados”

No existe un plan o proceso de capacitación y desarrollo, existen necesidades y requerimientos, pero las acciones en pro de la capacitación, entrenamiento y desarrollo son deficientes, se carece de infraestructura, material, equipos y espacios para el proceso de capacitación. Se realizan capacitaciones mínimas no acordes a la exigencias laborales, si no la oferta del mercado, parte de esas capacitaciones son gestionadas por el área de Control interno mediante la ESAP; existe resistencia y barreras para permitir los espacios para estudiar y mejorar su perfil, siendo un derecho y una ventaja para la administración misma. lo cual se relaciona también con la investigación realizada por el Departamento Administrativo de la Función Pública (2017) el cual indica que: “Promover mejoras en las competencias, la estructura de los empleos, la capacitación, el bienestar, el rendimiento y la movilidad de los servidores públicos pueden incidir favorablemente en los aspectos aquí diagnosticados”

No se realizan evaluaciones de desempeño y se cree que este proceso solo es aplicable en las empresa públicas para el personal en carrera administrativa, tampoco se realiza el proceso de entrevistas de retiro y reconocimientos a la vida y trayectoria laboral de los funcionarios

Así mismo los participantes manifiestas como debilidades: que el proceso de aprendizaje, documentación y conservación del conocimiento es deficiente, el interés y compromiso reflejado del alcalde frente a la gestión humana es baja, la imagen institucional es débil. Por otro lado los funcionarios perciben que las modificaciones realizadas con la actualización del manual de funciones denigran el trabajo de los funcionarios, ya que se disminuyó el nivel de exigencia en cuanto al tiempo de experiencia necesaria, en vez de requerir mejor personal capacitado tratándose de un municipio de sexta categoría y con muchos inconvenientes, la motivación hacia el desarrollo,

mejoramiento de perfil es baja, los salarios no invitan a los funcionarios a mejorar su perfil, pues no hay relación directa entre los salarios y el mismo y por último que los salarios en el sector salud son muy bajos en comparación con otros municipios y existe la desmotivación y preocupación que en caso de perder el concurso de méritos ante la CNSC no se les pague prestaciones sociales y liquidación laboral, pues a la fecha se les adeudan a algunos funcionarios que han renunciado, lo cual se relaciona de manera con la investigación realizada por Melo (2015). el cual considera que:

A pesar de la institucionalidad creada en Colombia, la fuerza vinculante de las instituciones formales legales no ha permitido su legitimidad en materia de percepción ciudadana y valores asociados con la GTH. Se hace necesario mejorar la percepción de los ciudadanos sobre los servidores públicos y sus organizaciones. Existe la percepción de ineficiencia e ineficacia del gobierno y las organizaciones públicas, al tiempo que se percibe que hay muchos servidores públicos “capturados” o “tolerantes a la corrupción”. Mejorar esta percepción facilitará la implementación de herramientas para la GTH, o de otra forma los servidores públicos seguirán enfrentados a la contradicción entre la gestión interna y la percepción externa. Mejorar la percepción ciudadana de los servidores y organizaciones públicas también significa aumentar la capacidad institucional de todo el arreglo

Con respecto a las oportunidades en los procesos de gestión estratégica del talento humano se tiene que son: Las TIC, los avances tecnológicos, las tendencias e importancia y prioridad que se da al área de GH en el mundo, las Políticas, normas y leyes que mejoren la gestión del talento humano en el sector público, la importancia dada por las universidades para formar personas en GH, la Meritocracia, lo cual se relaciona con la investigación realizada por Pineda Nebot (2019) el cual considera que:

La complejidad cada vez mayor de las políticas y servicios públicos unidos a los cambios sociales y tecnológicos hacen cada vez más necesarios cambios en la gestión de los recursos humanos público. Elementos, por otro lado, fundamentales en una gestión de calidad. En todos los países, a pesar de sus diferencias de tamaño o de desarrollo, se plantean similares problemas y retos de futuro para una gestión de recursos humanos públicos que pueda dar respuesta a los cambios que se plantean

Así mismo los participantes manifiestan como oportunidades: El concurso de méritos Municipios priorizados por el postconflicto de la CNSC puede permitir mejorar la gestión humana y por ende la calidad laboral así como adquisición de mejores servidores públicos, Gracias al instrumento de planificación y gestión PDET se proveerán por concurso de méritos ante la CNSC 16 cargos de carrera administrativa, con ello se evitará la burocracia y la politiquería. Así también, fortalecer la entidad a través del apoyo de entidades como la ESAP y el DAFP y mejorar la imagen institucional si se logra mejorar la satisfacción de los ciudadanos

Con respecto a las amenazas en los procesos de gestión estratégica del talento humano se tiene que son: la globalización al no estar preparados, cambios políticos y económicos en contra de la GH, pandemias, la Burocracia y Politiquería

Así mismo los participantes manifiestan como amenazas: El accionar de los funcionarios y todas las limitaciones que existen en la gestión humana, se debe y podría reflejarse y afectar de manera más negativa en la atención ciudadana

Con respecto a las acciones de mejora y recomendaciones en los procesos de gestión estratégica del talento humano se tiene que son: Definir y formalizar el área de gestión humana y que cumpla a cabalidad cada uno de sus procesos; independizarla y desagregarla de Secretaría de

gobierno, crear el cargo y que el nuevo responsable cumpla con el perfil idóneo y los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias, dedicado exclusivamente a fortalecer y mejorar continuamente la gestión humana. lo cual se relaciona también de manera directa con la investigación realizada por Tagueña (2015) el cual revela que:

La Unidad de Personal promedio en términos de recursos humanos y materiales nos muestra una unidad con recursos moderados: está en el tercer nivel organizacional; es un área de apoyo a cargo de la Secretaría General o de la Dirección Administrativa; no se encuentra subdividida en áreas

También relaciona de con la investigación realizada por Galvis & Cárdenas (2016) el cual sostiene que:

El rol del gerente o administrador del talento humano; debe ser eficaz, eficiente, creativo, innovador y sobre todo saber la importancia de trabajar en equipo, pero hay que señalar algunas de sus responsabilidades como: seleccionar el personal más idóneo y hacer que estos cumplan con las responsabilidades que tienen frente al trabajo.

Así mismo los participantes manifiestas como acciones de mejora y recomendaciones: Definir un rubro que se ejecute para la inversión en Gestión Humana, mejorar el proceso de incentivos laborales y que sea el área de Gestión Humana sea quien se encargue, realizar un diagnóstico situacional real que dé cuenta estado del área, reconocer que estamos débiles y que necesitamos mejorar e implementar un plan de acción.

La gestión humana en la alcaldía municipal de Nechí requiere el compromiso y apoyo de la alta gerencia, pues esta es un pilar fundamental donde se toman las decisiones adecuadas que van a favor de las metas trazadas, como dijera Werther & Davis (2008): En términos sencillos, el

área de gestión humana existe para proporcionar apoyo estratégico a la alta gerencia y al personal en la tarea de lograr sus objetivos. Por ello es necesario que la alta gerencia de la alcaldía municipal de Nechí le dé la importancia que se merece el área de Gestión Humana y tenga un mayor grado de conciencia respecto a que esta es el soporte fundamental para todas las demás áreas de la organización, entendiendo que aporta de manera significativa a la estrategia organizacional.

Si lo que quiere la alcaldía es lograr los beneficios de la organización y de todas las partes interesadas, debe evidentemente establecer políticas, directrices y objetivos estratégicos en pro de talento humano, asignando y asegurando las responsabilidades y autoridades necesarias para que la gestión humana funciones a cabalidad.

En relación con el problema de investigación que oriento este trabajo ¿Cuál es el estado actual de la gestión estratégica del talento humano en la alcaldía municipal de Nechí: diagnóstico y recomendaciones? se podría decir que teniendo en cuenta todo el conocimiento académico que existe en la materia, la investigación presente realizada y los niveles de madurez establecidos por el Departamento administrativo de la Función pública, podemos afirmar que la Gestión estratégica del Talento Humano de la alcaldía municipal de Nechí se encuentra en un nivel de madurez básico operativo significativamente bajo, en estado de alerta y a lo sumo totalmente incipiente, que requiere intervención inmediata, dado que no se cumplen los requisitos básicos, los aspectos formales, ni las directrices generales para la gestión humana y se demanda mucha gestión para cubrir esos requisitos, es decir existe mucho margen de mejora por delante.

A raíz de la globalización, la dinámica y los continuos cambios del entorno, la alcaldía debe actuar política, ambiental, social y económicamente para contrarrestar la cadena de debilidades en la gestión humana, en cada uno de los macroprocesos y procesos, lo que la hará más competitiva frente al entorno actual.

En relación con las *limitaciones* de este estudio se considera que no todos los sujetos investigados están contextualizados en lo que tiene que ver con gestión humana, es decir, área, funciones, responsables, procesos, pros y contras, este desconocimiento por un lado, afecta la importancia dada a la gestión humana como herramienta y mecanismo clave para obtener una ventaja competitiva para la entidad y por el otro afecta la calidad y coherencia de las respuestas a la hora de realizar un diagnóstico situacional o una investigación, cuando se habla de gestión humana en términos generales, algunos sujetos investigados se limitan solo al algún proceso del macroproceso de compensación, desconociendo que la gestión humana la componen otros macroprocesos y procesos. Se presentó otra limitación especial, cuando se trató de realizar el análisis externos en lo que tiene que ver con oportunidades y amenazas, las cuales son elementos externos, no controlados por la entidad y que pueden afectarla positiva o negativamente, se dificultó un poco dado que las respuestas por parte de los sujetos investigados, requirió un poco más de tiempo y análisis, una mayor explicación y orientación por parte del investigador o teniéndose que formular preguntas cerradas que nos condujeran a apoyar las respuestas y a diagnosticar esas categorías.

En cuanto a las *recomendaciones* para investigaciones futuras se sugiere, con base a lo revelado por Johnny Javier Orejuela Gómez Doctor en Psicología Social del Trabajo en su conferencia: *Investigar sin angustia, claves estratégicas para desarrollar u orientar un proyecto de investigación*, en la cual entre otras cosas menciona que investigar es visto como un ejercicio que genera angustia, temor al error y confusión, que no goza de buena prensa, de la que existen demasiados prejuicios al respecto, tales como: que es difícil, tiene que ser compleja, tiene que costarte para demostrar calidad, es aburrido investigar, no es fácil ni rápido y si es así es sospechoso, en la que el error está censurado, que tiene una lógica lineal, de mucho rigor; debo

manifestar que es algo totalmente distinto solo es necesario que se mire el error como algo necesario que aporta a nuestras investigaciones, que siempre nos podemos devolver y corregir, como él lo plantea: el problema no es equivocarse, el problema está en no rectificarse; así mismo el rigor esta dado por lo que nuestra investigación sea sistemática y coherente, como por ejemplo: la estrecha e íntima relación entre título, problema, objetivos de investigación y marco teórico o también entre los objetivos específicos, el estado del arte y las conclusiones del estudio.

Recomiendo mirar la investigación como algo fácil, pues así lo es, no es compleja, no necesariamente nos tiene que costar para demostrar calidad, no es aburrido, puede ser rápido sin ser sospechoso y donde el error es necesario, solo es cuestión de utilizar la disciplina, metodologías, instrumentos y herramientas necesarias para ello y repito siempre cumpliendo que sea un proceso sistemático y coherente de principio a fin.

Respecto del *valor práctico* de este estudio se puede decir que generó información valiosa para la gestión del capital humano en Nechí, brinda un radiografía de la gestión humana, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en los diferentes componentes y subsistemas que integran la gestión del talento humano, así como acciones de mejora y recomendaciones dadas por el mismo personal vivencia el día a día en la organización; con este estudio el municipio y demás entes interesados ya cuentan con información oportuna y actualizada que les permitirá tomar decisiones y tener insumos confiables para que realicen una gestión con un impacto en sus servidores y en el bienestar de los ciudadanos, a la vez pueda proponer acciones para la gestión estratégica del talento humano, fortalecer y aprovechar los puntos en los que se tienen buenas prácticas o en los que el nivel de madurez es óptimo y mejorar en aquellos que se encuentran en un nivel de requisitos básicos o de transformación y evolución, lo que la hará más competitiva frente al entorno actual.

7. REFERENCIAS

- Aponte, J. (2012). *Administración de personal*. Ecoe Ediciones. <http://www.ebooks7-24.com.bdigital.sena.edu.co/?il=722>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Segunda edición. Pearson educación México.
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo). S/f. "Perfil del Proyecto *Programa de Reforma Institucional de la Gestión Pública*: EC-L1094". Washington, D.C.: BID.
- Bohlander, G. W., Morris, S. S., Snell, S. A. (2018). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning. <http://www.ebooks7-24.com.bdigital.sena.edu.co/?il=4645>
- Bossi, S. M. O., & Hofmann-Pinilla, A. (2015). Voces y vivencias: la gestión del talento humano vista desde adentro de las organizaciones públicas colombianas. *Gestión estratégica del talento humano en el sector público*, 119.
- Bryson, J. M. 1995. *Strategic planning for public and non-profit organizations*. United States: Jossey-Bass.
- Calderón Hernández, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia.
- Castro, I. R. R., Bustamante, M. C. A., Rubiano, M. G., Herrera, Á. G. G., Aguirre, D. C. V., & Morales, A. V. (2011). Aproximación teórica a la planeación estratégica de recursos humanos en el sector público. *Administración & desarrollo*, 39(54), 47-66
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las Organizaciones*. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/?il=5207>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/?il=9350>
- D'Bruyne, P. (1974). La dinámica de la investigación en ciencias sociales. *Los problemas de la Metodología*
- De Cenzo, D. A. & Robbins, S. P. (1996). *Human Resource Management* (p. 8). Nueva York: John Wiley & Sons
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2017). *Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano*. Bogotá: Función Pública
- Dessler, G. (1997). *Human Resource Management* (p. 2). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Dessler, G. (1998). *Management, Leading People and Organizations in the 21st Century* (p. 282). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall

- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/?il=3504>
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Mc Graw Hill.
- Dolan, S. L., López Cabrales, A., Valle Cabrera, R. (2014). *La gestión de personas y del talento: La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI*. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/?il=7590>
- Dussauge, M. 2004. Tendencias de cambio en el servicio civil de los Estados Unidos. *Revista Servicio Profesional de Carrera* 2: 41-60.
- Galvis, L. L., y Cárdenas, N. A. (2016). Gestión del talento humano en el sector público en Colombia. *Revista Apuntes de Administración*, 1(1), (20-28).
- García, M. (2008). “La Gestión Humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica”. En: M. García, K. Sánchez y A. Zapata, *Perspectivas Teóricas para el Estudio de la Gestión Humana* (pp. 13-65). Santiago de Cali: Editorial Universidad de Valle.
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González Campo, C. H. (2011). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial UNIVALLE.
- Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México. McGraw-Hill
- Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P.(2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.bdigital.sena.edu.co/?il=6443>
- Iacoviello, M., & Strazza, L. (2011). De partidocracias rígidas a meritocracias flexibles en América Latina. *Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal*, 11(16), 51-95.
- Levy, A. R. (1992). *Competitividade Organizacional: Decisões Empresariais para uma Nova Ordem Econômica Mundial*. São Paulo: Makron Books
- Lupano, M; Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y Evaluación. *Revista Psicodebate Psicología, cultura y sociedad*. 6, 107-122.
- Matajira, L. D., Posada, P. L. R., & Sánchez, J. A. A. (2015). Análisis del statu quo de las prácticas de las unidades de personal en el sector público colombiano. *Gestión estratégica del talento humano en el sector público*, 169.

- Melo, J. T. (2015). Análisis institucional de la evolución de la política pública de gestión del talento humano en Colombia. *Gestión estratégica del talento humano en el sector público*, 61.
- Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1994). *Human Resource Management* (p. 3). Burr Ridge, IL: Irwin.
- Mondy, R. W., Mondy, J. B. (2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.bdigital.sena.edu.co/?il=3709>
- OCDE Colombia: *la implementación del Buen Gobierno*, OECD Public Governance Reviews, 2014
- Oquendo Puerta, S. R., & Bermúdez Restrepo, H. L. (2015). La gestión humana ¿Una contradicción entre lo humano y lo estratégico en la empresa?.
- Pineda Nebot, C. (2019). Retos de futuro en la gestión de los recursos humanos públicos en España. *Administração Pública e Gestão Social*, 11(4).
- Pública, F. (2018). Documento de política de Empleo Público y de Gestión Estratégica del Talento Humano
- Pulido, P. P. S., Otálora, F. G. T., Gaiter, A. R., Rodas, M. A., & Jaramillo, S. E. (2015). Lineamientos para una política de talento humano en el sector público colombiano. Para servir mejor al país: ¿cómo hacer estratégica la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas? *Gestión estratégica del talento humano en el sector público*, 195
- Pulido, P. (2015). Estado del arte de la gestión estratégica del talento humano en el sector público: teoría y prácticas. P. Pulido, *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*, 23-59.
- República de Colombia. 1991. Constitución Política. Corte Constitucional. 1993. Sentencia C-391, magistrado ponente José Gregorio Hernández.
- Sanabria, P. (Ed.). (2018). De la recomendación a la acción: ¿Cómo poner en marcha un modelo de gestión estratégica del talento humano para el sector público colombiano? Primera edición. Universidad de los Andes.
- Santos, A. C. (2010). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Ecoe ediciones.
- Sepúlveda, J. L., & Londoño, B. M. (2019). El liderazgo como competencia del nivel directivo en el sector público colombiano: Oportunidades y Limitaciones. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 19(2), 1-16.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Editorial Universidad de Antioquia. Colombia.

- Tagueña, M. C. (2015). El diagnóstico desde adentro: estado actual de la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas a partir de la visión de los expertos en las unidades de personal. *Gestión estratégica del talento humano en el sector público*, 95.
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. México: Limusa
- Ulrich, D. (1997). *Human Resources Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results* (pp. 39-40). Boston: Harvard Business School Press
- Ulrich, D. (1997). Recursos humanos champions. Ediciones Granica SA.
- Ulrich, D. (2005). La propuesta de valor de Recursos Humanos: La próxima agenda de RR. HH. *Capital Humano*, 193, 60-75.
- Varela Juárez, R., & Dessler, G. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Pearson Educación
- Velásquez Gómez, A. (2019). Implementación del modelo de gestión humana (GH) propuesto por Dave Ulrich: efectos, desafíos y percepciones (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill Interamericana.
- Werther, W. B., Davis, K., Guzmán, P. (2019). *Administración del capital humano*. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.eafit.edu.co/?il=9242>

8. ANEXOS

Anexo 1: Cuadro síntesis propuesta de investigación

ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NECHÍ: DIAGNÓSTICO Y RECOMENDACIONES

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO				RESULTADOS	
				Tipo de estudio	Sujetos	Instrumento	Procedimiento	Análisis por categorías	Conclusiones
ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NECHÍ: DIAGNÓSTICO Y RECOMENDACIONES	¿Cuál es estado actual de la gestión estratégica del talento humano en la alcaldía municipal de Nechí, diagnóstico y recomendaciones?	<p>OBJETIVO GENERAL: Conocer el estado actual de la gestión estratégica del talento humano en la alcaldía municipal de Nechí, diagnóstico y recomendaciones</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS: 1. Identificar fortalezas en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano 2. Identificar debilidades en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano 3. Identificar oportunidades en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano 4. Identificar amenazas en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano</p>	<p>Gestión Estratégica de Recursos Humanos</p> <p>Gestión del Talento Humano, Función de la Gestión de Recursos Humanos</p> <p>Procesos claves de la GETH</p> <p>La Gestión Estratégica Como Una Modalidad de Recursos Humanos</p> <p>La Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público</p> <p>Desafíos y Posibilidades de la gestión humana en las organizaciones</p>	Cualitativo Descriptivo Transversal Estudio de caso	Empleados actuales de la planta de cargos de la alcaldía municipal de Nechí	<p>Entrevistas semi estructuradas</p> <p>Categorías de rastreo:</p> <p>1. Fortalezas en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano</p> <p>2. Debilidades en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano</p> <p>3. Oportunidades en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano</p> <p>4. Amenazas en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano</p> <p>5. Acciones de mejoramiento para el área de gestión humana recomendadas por</p>	<p>FASE I: Contextualización</p> <p>FASE II: Trabajo de campo</p> <p>FASE III: Análisis y discusión de los resultados</p>	<p>1. Fortalezas en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano</p> <p>2. Debilidades en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano</p>	<p>Con respecto a fortalezas en los procesos de gestión estratégica del talento humano se obtuvo que la mayoría consideran que son: el salario y las prestaciones sociales, el plan estratégico institucional y el manual de funciones.</p> <p>En referencia a las debilidades en los procesos de gestión estratégica del talento humano se obtuvo que la mayoría consideran que son: el área de recursos humanos y sus procesos, la planta de cargo del municipio, la burocracia y los factores políticos, la autonomía, el plan estratégico de gestión humana, el responsable de gestión humana, el proceso de reclutamiento, selección y vinculación, el proceso de inducción y reinducción, proceso de bienestar social, incentivos y calidad de vida laboral, la salud y seguridad</p>

		5. Identificar acciones de mejoramiento para el área de gestión humana recomendadas por el personal de la alcaldía de Nechí			el personal de la alcaldía de Nechí		<p>3. Oportunidades en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano</p> <p>4. Amenazas en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano</p> <p>5. Acciones de mejoramiento para el área de gestión humana recomendadas por el personal de la alcaldía de Nechí</p>	<p>en el trabajo y gestión ambiental, la capacitación y desarrollo, la evaluaciones de desempeño, el proceso de entrevistas de retiro, reconocimientos a la vida y trayectoria laboral de los funcionarios</p> <p>En referencia a las oportunidades en los procesos de gestión estratégica del talento humano se obtuvo que la mayoría consideran que son: Las TIC, los avances tecnológicos, las tendencias e importancia del área de GH, las políticas, normas y leyes, las universidades y la meritocracia</p> <p>En referencia a las amenazas en los procesos de gestión estratégica del talento humano se obtuvo que la mayoría consideran que son: la globalización, los cambios políticos y económicos, pandemias, la burocracia y politiquería</p> <p>En referencia a las Acciones de mejoramiento y recomendaciones para área de gestión humana se obtuvo que la mayoría consideran que son: definir y formalizar el área de gestión humana y el cumplimiento de sus procesos</p>
--	--	---	--	--	-------------------------------------	--	---	--

**ANEXO 2: PROPÓSITO, ESTRUCTURA, PROTOCOLO DEL INSTRUMENTO Y
CONSENTIMIENTO INFORMADO**

PROPÓSITO

Qué: Indagar acerca de estado actual de la gestión estratégica del talento humano en la alcaldía municipal de Nechí: diagnóstico y recomendaciones

Cómo: a través de entrevistas semiestructuradas desarrollada individualmente

Para qué: Conocer el estado actual de la gestión estratégica del talento humano en la alcaldía municipal de Nechí

A quiénes: a los empleados actuales de la planta de cargos de la administración municipal de Nechí

Dónde: Alcaldía municipal de Nechí Antioquia

Cuándo: en el mes de abril de 2021

ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO DE INDAGACIÓN SOBRE
ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NECHÍ:
DIAGNÓSTICO Y RECOMENDACIONES Y RECOMENDACIONES

Objetivos específicos	Categorías de rastreo de la información/análisis	Subcategorías	Preguntas
Identificar fortalezas en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano	Fortalezas en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano	Procesos de la Gestión Estratégica del Talento Humano	¿Cuáles considera usted son las fortalezas en los procesos de gestión del talento humano?
Identificar debilidades en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano	Debilidades en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano	Procesos de la Gestión Estratégica del Talento Humano	¿Cuáles considera usted son las debilidades en los procesos de gestión del talento humano?
Identificar oportunidades en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano	Oportunidades en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano	Procesos de la Gestión Estratégica del Talento Humano	¿Cuáles considera usted son las oportunidades en los procesos de gestión del talento humano?
Identificar amenazas en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano	Amenazas en los procesos de Gestión Estratégica del Talento Humano	Procesos de la Gestión Estratégica del Talento Humano	¿Cuáles considera usted son las amenazas en los procesos de gestión del talento humano?
Identificar acciones de mejoramiento del área de gestión humana recomendadas por el personal del área de la alcaldía de Nechí	Acciones de mejoramiento del área de gestión humana recomendadas	Procesos de la Gestión Estratégica del Talento Humano	¿Qué acciones de mejoramiento y recomendaciones propondría usted para los procesos de gestión del talento humano?

**PROTOCOLO DE ENTREVISTA SOBRE
ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO
EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE NECHÍ: DIAGNÓSTICO Y
RECOMENDACIONES**

DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre:

Cargo:

Profesión:

FORTALEZAS EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

- ¿Cuáles considera usted son las fortalezas en los procesos de gestión del talento humano?

DEBILIDADES EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

- ¿Cuáles considera usted son las debilidades en los procesos de gestión del talento humano?

OPORTUNIDADES EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

- ¿Cuáles considera usted son las oportunidades en los procesos de gestión del talento humano?

AMENAZAS EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

- ¿Cuáles considera usted son las amenazas en los procesos de gestión del talento humano?

ACCIONES DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA RECOMENDADAS

- ¿Qué acciones de mejoramiento y recomendaciones propondría usted para los procesos de gestión del talento humano?

Maestría en Desarrollo Humano Organizacional-Universidad EAFIT

DECLARACION DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes de esta investigación una explicación de la naturaleza de esta, al igual que su rol como participantes.

Título del trabajo de investigación: Estado actual de la gestión estratégica del talento humano en la alcaldía municipal de Nechí: diagnóstico y recomendaciones.

Investigador Principal: Carlos Alberto Ramos

Esta entrevista hace parte del proceso de recolección de datos para el trabajo de investigación que desarrollo en la Maestría en Desarrollo Organizacional de la Universidad EAFIT.

Algunas consideraciones:

- La participación en este estudio es estrictamente voluntaria.
- La información obtenida con la entrevista será de uso exclusivo para este trabajo de investigación.
- La intervención del entrevistado será anónima en la consolidación de la información.
- La información que se recoja será confidencial y no se usara para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.
- Al participar en este estudio, el entrevistado responderá con libertad y en sus términos las preguntas realizadas por el entrevistador. También podrá entregar información adicional que considere pertinente para el objeto de la investigación.
- Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él, igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma
- Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.
- Concedo que la entrevista sea grabada, lo cual se requiere para la labor de transcripción y análisis de la información.
- Este consentimiento es válido para todas las entrevistas relacionadas con el tema, pue en ocasiones se puede requerir más de una entrevista.

Nombre: _____

Firma: _____

CC: _____

¡Agradezco su sincera participación!