

**Estrategias para mejorar el clima laboral en empresas
del sector público de la ciudad de Bogotá**

Erika Alejandra Peña Castellanos

Katerine Lozano Ríos

Milena Patricia Moreno Lozano

Universitaria Agustiniana

Dirección de Posgrados

Programa Especialización en Gerencia Estratégica de Talento Humano

Bogotá D.C.

2021

**Estrategias para mejorar el clima laboral en empresas
del sector público de la ciudad de Bogotá**

Erika Alejandra Peña Castellanos

Katerine Lozano Ríos

Milena Patricia Moreno Lozano

Director

Nydia Parra León

Trabajo para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica de Talento Humano

Universitaria Agustiniana

Dirección de Posgrados

Programa de Especialización en Gerencia Estratégica de Talento Humano

Bogotá D.C.

2021

RESUMEN

El presente trabajo se enfocó en conocer, comparar y analizar qué estrategias son las más importantes para mejorar el clima laboral en empresas del sector público de la ciudad de Bogotá. Basados en las variables determinadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública para el desarrollo del clima laboral al interior de las entidades, se tomó una muestra de doce empresas del sector público, radicadas en la ciudad de Bogotá, y contando con los planes estratégicos de talento humano como información primaria, se trabajó un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo con un diseño de revisión documental, con el fin de conocer las estrategias más relevantes y que influyen en el bienestar de los funcionarios, al igual que el logro de las metas y objetivos institucionales. Al comparar cada una de las variables desde la información contenida en cada uno de los planes, encontramos similitudes en los planteamientos de algunas de las entidades, desde aspectos como la capacidad profesional, el medio ambiente físico y la administración del talento humano, apropiándose de nuevas metodologías y ajustes organizacionales, que promueven un mejoramiento continuo y un enfoque hacia el crecimiento de los funcionarios y la entidad, reconociendo que el sector público se interesa en tener un balance en el clima organizacional de las entidades públicas.

Palabras clave: Clima laboral, entidad pública, estrategias, variables, planes estratégicos, talento humano.

ABSTRACT

The present written has been focused on knowing, comparing and analyzing which strategies are the most essentials in order to improve environmental labor in the establishment sector in Bogotá, capital city of Colombia. Based in some topics given by the Administrative Department of the Public Function to the improvement of the labor environment inside the entities. We've been taken as sample twelve governmental institutions Located in Bogotá and having their strategical plans of human talent as primary source. It has been qualitative focused with a descriptive review design in order to know the most significant policies that influence the wellness of their officers, as well as the achievement of goals and institutional objectives.

Comparing each one variable found in each one plan, we find out similarities in their policies in aspects like professional capacity, physical environment and human talent management. Having new methodologies and organizational measures improvement continuously and giving focus on personal and entity growing. Recognizing that public sector is interested in having a balance in the organizational climate structure of public entities.

Keywords: Work environment, public entity, strategies, variables, plans strategic, human talent.

Tabla de contenidos

Formulación del problema	8
Antecedentes.....	8
Situación actual del problema.....	9
Justificación.....	16
Objetivos	18
Objetivo general	18
Objetivos específicos.....	18
Marco referencial	19
Clima organizacional.....	20
Aproximación histórica del concepto del clima laboral.	21
Definición de clima laboral.....	22
Elementos de clima laboral.....	22
Satisfacción laboral.....	23
Aproximación histórica del concepto de satisfacción laboral.....	24
Teorías básicas de satisfacción laboral.	25
Motivación.....	28
Aproximación histórica del concepto de motivación.....	29
Teorías sobre motivación laboral.....	30
Clima laboral y liderazgo en el sector público	32
Vinculación laboral en el sector público	35
Según lo contemplado en la Ley 909 del 23 de septiembre de 2004.....	35
Empleos públicos de libre nombramiento y remoción.	36
Políticas de selección en una entidad pública.	38
Metodología	40
Enfoque de investigación.....	40
Tipo y diseño de investigación	40
Alcance	41
Técnicas de recolección de información.....	41

Población y muestra.....	41
Desarrollo.....	41
Fuentes de información.....	41
Técnicas e instrumentos.....	42
Inclusión y exclusión de información.....	43
Delimitación de la información.....	43
Análisis de resultados y discusión.....	52
Orientación organizacional.....	65
Administración del talento humano.....	66
Estilo de dirección.....	68
Comunicación e integración.....	69
Trabajo en grupo.....	70
Capacidad profesional.....	71
Medio ambiente físico.....	72
Conclusiones.....	75
Recomendaciones.....	76
Referencias.....	77

Perfil de los integrantes del grupo

Erika Alejandra Peña Castellanos

Contadora Pública de profesión y estudiante de la Especialización Gerencia Estratégica del Talento Humano. Actualmente me desempeño como analista de pequeña empresa en una entidad financiera. Destaco como fortalezas los conocimientos y las competencias adquiridas en mi profesión, así como el respeto por las normas, al igual que la destreza para el manejo de herramientas tecnológicas y el gusto por adquirir nuevas habilidades para el continuo mejoramiento profesional y personal.

Katerine Lozano Ríos

Estudiante de la Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano, Contador Público y Técnico en Gestión Administrativa, con más de 9 años de experiencia en áreas de Gestión Humana, amplios conocimientos en procesos de Gestión Humana tales como: Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en Trabajo, cultura y bienestar, selección y contratación de personal, formación, atención a clientes internos y externos, competencias destacadas: orientación al logro, análisis de datos, comunicación asertiva, cumplimiento a las normas.

Milena Patricia Moreno Lozano

Administrador Público, calificado y competente con conocimientos teóricos e instrumentales sobre las dinámicas de la administración pública en general, capaz de realizar labores de elaboración, interpretación, traducción y ejecución de proyectos relacionados con las actividades a cargo. Técnico Administrativo de la Gerencia de Recaudo y Cartera en Positiva Compañía de Seguros S.A., brindo apoyo a través de la adecuada disposición de información tanto estratégica como de operación proveniente de los aplicativos dispuestos de acuerdo con las directrices impartidas. Persona responsable, honesta y comprometida con las labores a cargo y las que determine el jefe inmediato.

Estudiante de la Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano, con la expectativa de aprender a dirigir procesos de la Gestión Humana en cualquier organización pública o privada, para proponer y gestionar políticas, estrategias y programas de gestión humana enfocados en el proceso de cambio, el clima laboral, cultura organizacional alineados con las necesidades y requerimientos de la empresa.

Licenciada en Educación Básica con énfasis en Educación Artística

Formulación del problema

Antecedentes

Gerentes y líderes empresariales son cada vez más conscientes de la importancia de las personas y la relación de estas con el trabajo y la organización, reconociendo que el compromiso de personas con competencias, habilidades y la idoneidad que se requiere para desarrollar las actividades, son necesarias para el cumplimiento de los objetivos en relación con las áreas y los procesos, gestión que se manifiesta en el alcance de los objetivos y las metas organizacionales, contribuyendo al crecimiento y a la permanencia tanto de las empresas como del personal.

Es por esto que, desde la alta gerencia se debe orientar y establecer la gestión de recursos humanos basada en sus procesos clave, según la proyección estratégica de la empresa, constituyendo mayor capacidad resolutive a cada uno de los sistemas de trabajo de esta. (Ascencio, Campo, Ramírez y Zapata, 2016, p.121).

Por ello, los procesos clave de la Gestión del Talento Humano se componen de un conjunto de herramientas y acciones orientadas a la integración y desarrollo de sinergias entre las personas (gerentes, líderes de procesos, colaboradores), el trabajo (procesos, subprocesos, actividades e infraestructura), por un lado, haciendo énfasis en el clima laboral, elemento que influye en la organización, en su plan estratégico, en el logro de resultados positivos y en la imagen de la misma organización por la percepción del cliente interno: los colaboradores.

Entiéndase que el clima laboral es la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización. El clima laboral es un factor coyuntural en la vida de una organización. En este sentido el clima se asienta sobre la cultura organizacional, un factor más permanente derivado de la historia, los valores y la tradición de la organización. “El clima laboral evoluciona según dinámicas internas propias que dependen de procesos de percepción básicos como la credibilidad de la fuente, los procesos selectivos de llegada de la información, los liderazgos de opinión o las normas grupales”. (Poole, 2006, p.1).

En el caso de las áreas y los departamentos, la sinergia entre personal: líderes y/o gerentes y colaboradores, trabajo: procesos y actividades, organización: objetivos, políticas y estrategias, requieren de la intervención de la Gestión del Talento Humano, área de apoyo que se enfoca en aspectos importantes que benefician a los colaboradores, a los líderes y/o gerentes y a las áreas en

general, optimizando las relaciones y comportamientos internos, como parte del clima laboral, en busca de mejorar el desarrollo del personal, dimensionando la participación y compromiso de los colaboradores al ciento por ciento, desde la apropiación de su entorno, de sus procesos, el conocimiento de su organización y el cómo influencia el desempeño individual, los intereses y expectativas, para apuntar al trabajo en equipo y a la misma productividad, en el cumplimiento de los indicadores y las metas del área.

Un buen clima laboral repercute de forma inmediata en el trabajo y satisfacción de los empleados. Si este no es el apropiado, no logran desplegar todo el potencial, aun teniendo las aptitudes necesarias para su labor.

Fijar y realizar análisis para detectar en qué estado de satisfacción laboral se encuentran los colaboradores ayuda a las empresas a descubrir elementos que influyen en la obtención de los objetivos esperados.

El clima laboral puede ser un vehículo de productividad o un problema para la organización influyendo de manera negativa al buen desempeño laboral, he aquí la importancia del buen clima para que los subordinados generen la sensación de compartir sus objetivos para con la organización. Consecuentemente para que un individuo pueda trabajar de manera eficiente debe sentirse bien con él y con lo que gira a su alrededor. La actitud que se evidencia en el empleado frente a su labor, que esa actitud se basa en una opinión que el colaborador desarrolla de manera individual de su propio trabajo y de esta forma influyen significativamente en sus comportamientos y en sus resultados ya sea negativa o positiva.

Es importante saber que el personal de una organización entrega su potencial y su compromiso en un gran nivel de esfuerzo para aportar desde su desempeño individual al logro de los objetivos, pero también es importante reconocer que no solo la espera de su remuneración es suficiente, ya que las expectativas y los intereses apuntan a los estímulos al buen desempeño laboral, oportunidades de crecimiento y la motivación en el cargo actual.

Situación actual del problema

En los últimos años, los trabajadores en general se muestran insatisfechos con la percepción que se tiene sobre el clima laboral imperante en las empresas públicas. La visión apática de algunos de los miembros de las entidades, así como la visión positiva de otros hacen parte de las vivencias organizacionales en torno a las experiencias de vida laborales, y a los factores externos que golpean

a las instituciones públicas. Factores externos como el cambio de gobierno y consecuencia de este, el cambio de gabinete presidencial, junto con los cambios de administración y directivos de las entidades, conlleva a comportamientos y actitudes de inconformismo en los colaboradores en torno a la incertidumbre de ser removido de su cargo, o simplemente de sentirse estancado y no avanzar en un ascenso para favorecer su carrera, su experiencia y su profesión, considerando que la cuota política de turno es la que prevalece.

Aunado a estos cambios externos, la influencia de los cambios que surgen en la organización en torno a las exigencias del mercado y de la competencia, entre ello, el cambio de liderazgo desde las directivas, gerentes generales, gerentes de área y el adaptarse a un nuevo estilo, dejan muchas brechas, y en otros expectativas y percepciones entre los colaboradores que deben ser resilientes a las nuevas estrategias laborales a nivel de departamentos o áreas y de igual forma dentro de los procesos internos, acciones que impactan directamente en el clima laboral y de modo general en los objetivos, las estrategias y los resultados a obtener a nivel de área y a nivel organizacional.

Pese a que muchos estudios han demostrado que el estilo de liderazgo impacta de manera directa en el clima organizacional de las empresas y en los resultados económicos de las mismas, muchas organizaciones siguen favoreciendo el estilo de liderazgo autoritario con sistemas de gestión burocratizados, estructuras poco flexibles y decisiones centralizadas en unos pocos. Quizás por esta razón existen en las organizaciones muy pocos líderes del estilo coach y muchos más de estilo coercitivo, ya que este tipo de estructuras inhiben las habilidades de estos líderes, según lo menciona el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, 2019a).

Considerando que en toda entidad podemos encontrar líderes autoritarios como líderes coercitivos, la percepción sobre el liderazgo directo (jefe inmediato o jefe directo) influye en las personas que trabajan en entidades públicas, a considerar si dentro de las posibilidades de desarrollo personal y profesional pueden sentirse coartadas por líderes coercitivos que solo requieran el cumplimiento de actividades o tareas del día a día, y que no consideren lo que pasa al interior de su dependencia, como son las relaciones laborales, cuáles son las expectativas e intereses de las personas, si se requieren cambios o innovaciones en los procesos. Líderes que no se interesan por las personas, hacen que estas se sientan insatisfechas, que consideren que el clima laboral no es el más adecuado para trabajar, que el liderazgo está centrado en la tarea, hay bajo compromiso y poca motivación. A pesar de lo anterior, se exige a los colaboradores que den un valor agregado en su trabajo, que generen ideas, que hagan parte del cambio y que sean innovadores.

Aunque es verdad que alguna gente nace con dones naturales más grandes que otros, la capacidad de dirigir es en realidad una combinación de destrezas, que en su mayor parte pueden ser aprendidas y mejoradas. Pero ese proceso no tiene lugar de la noche a la mañana. El liderazgo es complejo. Tiene muchas facetas: respeto, experiencia, fuerza emocional, destreza en las relaciones con las personas, disciplina, visión, impulso, momento oportuno y la lista sigue.

Como podemos ver, muchos de los factores que entran en juego en el liderazgo son intangibles. Además, los líderes comunican una visión a sus subordinados e incrementan el compromiso de éstos con el enfoque, mediante la calidad de las relaciones interpersonales. La apertura y la cercanía serían un resultado de éstas y deberían tener un resultado fundamental en el clima percibido.

Según De acuerdo a lo mencionado por Cuadra y Veloso (2007) “los planteamientos hechos hasta el momento dejan claro que el liderazgo es, sin duda, una variable que tiene una importante influencia sobre el clima, y que éste correspondería a un conjunto de percepciones compartidas”, no obstante, Zohar y Luria (citado por Cuadra y Veloso, 2007b), plantean que el clima laboral es una demostración socialmente formada y simultáneamente compartida de aquellos puntos de vista del ambiente laboral que comunican sobre los índices de comportamiento específicos, en contraste con una reflexión pasiva de procedimientos y prácticas para promover el respeto, fortalecer la comunicación, buscar una formación continua para generar un desarrollo personal y profesional, reconocer el trabajo bien realizado generando un mayor avance en el trabajador, para así mejorar en este aspecto que actualmente es de los más relevantes dentro de la organización para llevar una labor eficaz y eficiente.

En Colombia el tema del clima laboral no presenta un panorama alentador, en cuanto a satisfacción laboral y desempeño se refiere. Un estudio realizado por el portal de búsqueda de empleo, trabajando.com, y expuesto por Santana (citado por Álvarez, Moreno, Ramírez y Restrepo, 2019) identifica que “la felicidad y comodidad en el trabajo es tal vez lo que cualquier persona quisiera tener para desarrollar sus labores plenamente y brindarse por completo a su empresa”, siendo esta una afirmación que permite tener una opinión crítica frente al clima laboral, puesto que encierra varios conceptos y variables que pueden llevar a que una organización no fluya en el mercado por ese tipo de afectaciones, se entiende que el clima laboral es movido por el compromiso que expresa directamente el empleador con sus trabajadores. Por consiguiente, en el país se han realizado diferentes estudios y encuestas que ayudan a medir el clima laboral, y de manera general

se puede decir que los factores que generan este tipo de problemáticas son, el dinero, el desempeño y los planes de crecimiento profesional, determinando así que la falta de compromiso por parte de los empleadores con sus trabajadores respecto a estos factores no es la más sólida en cuanto a generar estrategias positivas.

Según lo anterior, vemos que el clima laboral se trata de una relación mutua, entre colaboradores y organizaciones, de acuerdo con la fuente, llamadas problemáticas del trabajador, las cuales están enfocadas en el dinero principalmente, en el desempeño y en los planes de crecimiento profesional, donde el compromiso de parte y parte es el principal elemento. Pero ¿existen otro tipo de problemáticas que puedan influir en las actitudes y los comportamientos del personal y estos influir en el clima laboral de una organización? Podemos exponer de acuerdo con nuestra experiencia interna como trabajadores, otras problemáticas que dentro de las entidades públicas afectan ese compromiso de los colaboradores, efecto que se convierte en una pandemia al interior de las organizaciones y afectan el clima laboral y así mismo el alcance de los objetivos especialmente al interior de los procesos y las áreas. Dichas problemáticas son invisibles a los ojos de la alta gerencia, o tal vez son visibles, pero para ellos son transparentes, en el simple hecho de reclutar personal por recomendación (o por favor político), personal para el cual su expectativa, su interés es cumplir el requisito del tiempo en trabajo para lograr la jubilación, pensionarse. En muchas ocasiones el colaborador que ingresa a una entidad con este tipo de expectativa hace evidente su desempeño, recalando que por ser la persona “recomendada”, se enfrasca en dicha calificación para no cumplir con ese requisito personal del compromiso con sus actividades, sus labores y con la organización. De igual forma ocurre con algunas de las personas que solo buscan emplearse e ingresan por recomendación a una entidad. Estos comportamientos crean en los demás colaboradores actitudes de inconformismo, falta de motivación entre otros comportamientos, repercutiendo en el clima laboral y en el mismo desempeño cuando se trata de trabajo en equipo.

Si bien en estos casos se puede evidenciar un trato especial en este tipo de colaboradores, así mismo cuando de favoritismo se trata. Ser el colaborador favorito de un jefe, por circunstancias como: ser la persona de más confianza o por el simple hecho de ganarse la amistad del jefe, repercute en recompensas como ascensos, aumentos salariales, días libres u otros.

De acuerdo con Cafferata, docente de la Dirección de Extensión y proyección Universitaria (EPU) en la USMP (citado por Arce, 2016a) “tenemos la preferencia o confianza que se ha ganado

un colaborador producto de resultados excepcionales y una actitud positiva. Frente a un colaborador con estas características es inevitable que un jefe sienta mayor confianza asignarle los proyectos más retadores, así como también brindarle algún beneficio a comparación del resto del equipo con el objetivo de reforzar y felicitar ciertas acciones y retener el talento”. Pero, también están quienes “son favorecidos exageradamente por motivos no relacionados a una performance, que pueden estar relacionado con otro tipo de intereses. Estos casos son negativos porque perjudican el clima laboral, rendimiento de los demás colaboradores y resultados de la empresa. (Arce, 2016b).

Todo esto no pasa desapercibido por el resto del equipo quienes ven con recelo este actuar y la tendencia a desmotivarse influenciará de gran forma en el clima laboral. La influencia que tienen las relaciones internas afecta de una manera determinante en el desempeño individual de los colaboradores, aún más cuando se trata de competir por desarrollar o favorecer la carrera con experiencia. Muchas personas desarrollan habilidades dentro del aprendizaje en la realización de las actividades de un nuevo proceso, mientras que otras solamente se dedican a lo que saben hacer, no existe esa proactividad y compromiso con su trabajo y con su organización. Es allí donde se pueden evidenciar choque de intereses y expectativas, problemática, o mejor oportunidad que tiene para actuar la Gestión del Talento Humano como área de apoyo transversal.

Si del aspecto del desempeño individual se trata y su influencia en el trabajo en equipo, estas acciones de favoritismo pueden afectar el ánimo de los trabajadores, quienes perciben que pese a sus esfuerzos para lograr un buen resultado no son considerados ni evaluados positivamente en las evaluaciones de desempeño o promocionados justamente. Caferrata (citado por Arce, 2016c), dice que por esto puede disminuir el rendimiento y el compromiso hacia la organización; se desarrollan conflictos, hay dificultad para el desarrollo del trabajo en equipo y deserción del puesto de trabajo.

En tanto la importancia de las personas como equipo comprometido con un alto desempeño en su trabajo, se siente identificado con la organización, es sometida al proceso de evaluación de desempeño, “proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona” (Chiavenato, 2010a, p.243), para conocer la capacidad y disposición y el buen desempeño de los colaboradores.

A pesar de que hay personas que no desean que se midan sus niveles de rendimiento, la evaluación tiene una importancia crítica para conocer y hacer un seguimiento de la contribución de

los empleados. A partir de dichas evaluaciones, se tomarían decisiones relativas a ascensos, traslados, formación y retribución (reconocimiento de las diferencias individuales).

El aporte de la evaluación del desempeño individual sobre el organizacional radica en los aportes que las personas hacen al logro de los objetivos organizacionales. Siendo innegable el valor que genera el talento humano en el desempeño organizacional de las empresas, pues se puede construir ventaja competitiva sostenible a partir de las personas, según lo menciona Calderón, (citado por Flores, 2016) permitiendo integrar lo humano y lo estratégico en las empresas, integrando conceptos de estrategia, competitividad y evaluación del desempeño, asumiendo a la persona como eje integrador fundamental para el éxito organizacional. Además, otros de los aportes importantes de la evaluación para la organización: permite mejorar el intelecto del capital humano, además de las relaciones internas, haciendo de las personas colaboradores más eficaces y eficientes, influyendo en el clima laboral, en decisiones estratégicas del talento humano y en las decisiones estratégicas en general de la organización.

La tendencia de las entidades públicas se enmarca en la evaluación de los objetivos organizacionales, la evaluación de los objetivos por áreas y procesos a partir de las habilidades y competencias que tiene el colaborador en referencia al cargo que desempeña (evaluación 90 grados), pero ¿porque no contemplar de igual forma y a la par con este tipo de evaluación la evaluación 180 grados?, donde el profesional es evaluado por su jefe, sus pares (miembros de equipo) y si corresponde, sus clientes, y porque no realizar la evaluación de 270 grados, para que los colaboradores puedan opinar sobre su jefe directo, a través de una visión constructiva y respetuosa hacia los jefes y superiores, a fin de estrechar distancias y mejorar las relaciones y verificar los cambios del clima laboral interno en un área específica.

El Clima Laboral según el DAFP (2019b) "se refiere a la forma como los servidores públicos perciben su relación con el ambiente de trabajo como determinante de su comportamiento al interior de la entidad".

Según Bager, (citado por Williams, 2013a), El clima laboral es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad el talento humano de la organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta.

Las personas trabajan para satisfacer ciertas necesidades económicas, pero también por el desarrollo personal. Es por ello que influyen diferentes factores como: El aspecto individual de los

empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización, los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo; La estructura con sus macro y micro dimensiones; Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones. Moss (citado por Williams, 2013b).

Crear relaciones adecuadas en el entorno donde trabajamos es de suma importancia para que nuestro clima laboral esté siempre de manera positiva generando equipos de trabajo enfocados a objetivos y metas de la organización. Teniendo en cuenta que para la empresa el tener un buen clima laboral es de vital importancia, porque tienen la total certeza que el capital humano es lo más importante para su organización y esto ayuda a lograr los objetivos tanto del personal como los de la organización.

Por lo tanto, Berg (citado por Méndez, 2015) menciona que la dirección de personas en las organizaciones apunta a mejorar cuatro aspectos de los trabajadores: a. Calidad de vida: Integridad y respeto que propicien el desarrollo humano y profesional, en ambientes estimulantes, participativos, creativos y no discriminatorios. b. Mejorar competencias (formación y desarrollo). c. Promover la discrecionalidad del trabajador (atracción y retención de talentos, compensación y evaluación apropiada, retroalimentación). d. Mejorar la participación (motivación, adecuación a la cultura organizacional, liderazgo y estilos de dirección).

¿Qué estrategias implementan las empresas del sector público de la ciudad de Bogotá para trabajar el clima laboral?

Justificación

Hoy en día toda entidad del estado que quiera llegar a ser exitosa invierte una buena parte de su presupuesto en conocer cómo está el clima laboral y lo lleva a cabo por medio de consultorías y programas que le permitan conocer los sentimientos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de su entidad; por esta razón, los estudios de clima son un elemento que brinda información relevante frente a la cultura organizacional, que sabiéndose aprovechar y aplicando los ajustes pertinentes dará como resultado, unas mejores relaciones entre sus servidores públicos.

El mejoramiento de la productividad en la entidad va de la mano del rendimiento, calidad y desempeño de sus equipos de trabajo. Va desde el componente humano, de una clara gestión, de una adecuada cultura organizacional, de un clima organizacional propicio para el desarrollo de los empleados como seres integrales y de unas prácticas de gestión del cambio que posibiliten la apropiación de nuevas metodologías y ajustes organizacionales. Un clima laboral sólido donde existan las condiciones apropiadas para que los colaboradores desarrollen sus labores y logren avanzar profesionalmente, determinan la satisfacción, la motivación, las expectativas y el grado de felicidad de la planta de personal.

Es así como el desarrollo de un clima laboral adecuado es una necesidad tanto de las entidades públicas como privadas desde donde se plantean diferentes perspectivas para trabajar en y con el personal; pero, enfocadas en experiencias laborales inmersas en diferentes entidades públicas, es importante conocer las estrategias que se emplean para el tratamiento de un clima laboral, que contribuya en la productividad, el crecimiento y la imagen del sector público.

Culturalmente y a nivel social, las entidades públicas requieren ser reconocidas por su imagen (interna y externa), además del crecimiento del negocio, todos estos aspectos son considerados para convertirse en el mejor lugar para trabajar, por lo tanto, es necesario que las organizaciones se encuentren en óptimas condiciones desde el interior, donde exista la satisfacción de los trabajadores, estado que impacta la misma empresa. Es por esto que el presente proyecto documenta las diferentes estrategias empleadas para mantener, conservar y/o mejorar el clima laboral en un sector tan importante como lo es el público, sector donde se consideraría un reto cumplir con las expectativas de los funcionarios, aún más, tratándose éste un sector muy influenciado por factores directos como los cambios de gobierno, de gabinete presidencial entre

otros aspectos externos que afectan la retención del talento humano.

Objetivos

Objetivo general

Identificar estrategias significativas que implementan las empresas del sector público de Bogotá para el mantenimiento del clima laboral.

Objetivos específicos

Investigar estrategias de clima laboral que emplean entidades del sector público de Bogotá.

Documentar las estrategias de clima laboral que emplean entidades del sector público de Bogotá.

Definir las estrategias más significativas de las empresas del sector público de Bogotá.

Marco referencial

Un factor importante en las empresas tanto públicas como privadas es el capital humano que lo conforma, por tal motivo mantener un buen clima laboral entre los integrantes de la organización es un eje fundamental para el cumplimiento de metas y objetivos conjuntos. Las empresas del estado cuentan con personal que diariamente necesita impulsos motivacionales, por ende, las organizaciones deben conocer a sus colaboradores e identificar el grado de satisfacción laboral, las diferentes motivaciones, sus expectativas y desempeño, empleando elementos de medición, para así determinar la influencia del talento humano en las estrategias, el propósito y los objetivos de la organización del sector público.

De igual forma, el conocer a los colaboradores, nos remite a apuntar en el diseño de estrategias y políticas internas enfocadas en el talento humano tales como motivación, retribución al empleado a través de incentivos o recompensas, transparencia, generar confianza, contar con una buena comunicación, fomentar los valores y los principios corporativos y personales, contribuir en la formación y establecer planes de bienestar, como elementos clave para mantener el clima, e influir en el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones.

Es importante recalcar que el clima laboral en el sector público, busca mantener o mejorar diferentes aspectos dentro de una organización, especialmente, hablando de los colaboradores, considerando el reconocimiento de las personas por su contribución, apoyando el desarrollo de sus proyectos de vida, cooperando con el logro de sus metas personales y laborales, generar empatía escuchándolos y tratándolos como un valor importante dentro de la organización, buscando satisfacer necesidades y solución de problemas, teniendo siempre en mente un mejoramiento continuo de las relaciones interpersonales.

Todo esto se puede lograr partir de un liderazgo asertivo, donde se conozca y se sepa orientar al equipo de trabajo, donde exista elementos de comunicación como la escucha y la empatía, alcanzando así un buen resultado de medición de clima laboral, donde los factores importantes como sentido de pertenencia, satisfacción, credibilidad, productividad, trabajo en equipo, confianza, entre otros, conlleven a que se catalogue la organización pública como un buen lugar para trabajar, lo que ayuda a retener personal competitivo y al cumplimiento de los objetivos.

Clima organizacional

Muchos factores entran en juego en el desarrollo y el crecimiento de las organizaciones, factores externos dados por el contexto en que se desarrollan las actividades empresariales desde el comportamiento del consumidor, así como la oferta y la demanda, unido a aspectos como la tasa de interés, la deuda del gobierno, las condiciones del mercado, además de factores biológicos, como lo que vivimos hoy en día con el virus del Covid 19.

Desde el nivel interno, el desarrollo y el crecimiento de las organizaciones del sector privado o público se componen de un conjunto de herramientas y acciones orientadas a la integración y desarrollo de sinergias entre las personas (gerentes, líderes de procesos, colaboradores), el trabajo (procesos, subprocesos, actividades e infraestructura) y la organización, para ésta última, influyendo positivamente en el plan estratégico y el logro de los mejores resultados.

Es así como la importancia de las personas y la relación de estas con el trabajo y la organización, se reflejan en el clima como sinónimo de ambiente organizacional de acuerdo con lo mencionado por Brunet (2005a):

La medida múltiple de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. (p.6).

Desde las variables internas de toda empresa, el factor más importante se evidencia en la influencia que tienen las relaciones internas, especialmente en el cómo las personas definen la imagen del lugar donde desempeñan sus labores, y el cómo se ve la organización desde afuera, la imagen externa, que para nuestro caso y en el desarrollo del presente documento, estará orientada a la imagen interna de empresas del sector público de la ciudad de Bogotá.

Un aspecto determinante y a modo general, es el desempeño individual de los colaboradores, ya que el compromiso de las personas es necesario para el cumplimiento de los objetivos en relación con las áreas y los procesos, gestión que se manifiesta en el alcance de los objetivos y las metas organizacionales, contribuyendo al crecimiento y a la permanencia tanto de las empresas públicas, como del personal, sean trabajadores oficiales, o públicos, por contrato o por tercerización.

Es así, como consideramos importante trabajar el enfoque teórico del presente trabajo desde documentación que sustente el concepto del clima laboral, así como en Teorías Básicas de

Satisfacción Laboral y las Teorías Contemporáneas de la Motivación, orientadas en el desarrollo de las personas al interior de las empresas, dirigidos a sus comportamientos, sus necesidades (físicas, de reconocimiento, de bienestar y de satisfacción), así como en aspectos que influyen en el clima laboral desde la dirección de las empresas en el sector público.

Aproximación histórica del concepto del clima laboral.

El clima laboral es analizado por varios investigadores, teniendo en cuenta que es un elemento clave para poder cumplir con los objetivos y metas de una empresa, es un factor importante para generar un bienestar en los miembros que hacen parte de una organización, impactando el desempeño personal y la productividad.

Es por esto, que el clima laboral ha generado inquietudes por varios investigadores que los ha impulsado a llevar a cabo estudios o teorías tales como:

Weinert (citado en Rodríguez 2015a), quien define el clima laboral como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”

Rensis Likert (citado en Rodríguez 2015b), indica que “la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva”; por tanto, la iniciativa para el estudio del clima laboral habría partido la premisa de que toda persona percibe de forma distinta el entorno en que se desenvuelve y esta percepción influiría en el comportamiento del individuo en la organización.

Peiro y Prieto, (citado en Rodríguez 2015c) definen “al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones”

Con estos planteamientos se puede interpretar que el clima laboral está basado siempre en el sentir o la percepción de las personas en una organización. Teniendo en cuenta que al ser humano siempre lo mueve lo emocional, la afiliación, y las expectativas, aspectos que pueden variar de acuerdo con cómo se sienta dentro de una organización, es importante tener en cuenta que por esta razón las empresas deben buscar alinear las motivaciones del individuo con los principios,

los valores, las políticas y las motivaciones organizacionales, con el fin de buscar un bien común y una mayor productividad.

Definición de clima laboral.

Con base en lo antes referido y con la experiencia que se tiene en el campo laboral en el área de Recursos Humanos, podemos decir que el clima laboral es considerado como la percepción de las personas que integran una organización, a partir de sus vivencias laborales e interpersonales dentro de su entorno organizacional, teniendo en cuenta que esta se da de manera individual.

El entorno organizacional tiene gran influencia en cada uno de los miembros que hacen parte del factor humano de una institución o empresa, sin importar que sea pública o privada, con esto queremos decir que el grado de satisfacción o insatisfacción del personal puede ser obtenido o manifestado de acuerdo con el tipo de liderazgo, la dinámica que maneje la organización, su infraestructura, la camaradería, los beneficios y la estabilidad laboral entre otros aspectos.

Elementos de clima laboral.

El entorno laboral diferencia factores que influyen dentro del comportamiento y las actitudes de las personas que se desenvuelven en un contexto organizacional. Dichos factores pueden ser objetivos, lo que implica el actuar dentro de situaciones concretas que se pueden observar y cuantificar, de igual forma encontramos factores subjetivos que se enfocan directamente en la percepción y el punto de vista de cada individuo.

A continuación, citamos algunos de los elementos que hacen parte del clima laboral (citado en Rodríguez 2015d):

Elementos subjetivos. se enfocan directamente en la percepción y el punto de vista de cada individuo. Entre estos encontramos los siguientes:

Desafío. Actitud que tienen los miembros de la organización ante los desafíos que impone el trabajo.

Cooperación. Sentimiento sobre la existencia de un espíritu de cooperación de parte de los directivos y de otros miembros del grupo.

Responsabilidad. Percepción acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas al trabajo.

Identidad. Sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Relaciones. Percepción acerca del ambiente de trabajo y de las relaciones sociales tanto entre pares como entre directivos y colaboradores.

Desarrollo. Percepción de autorrealización ante las actividades laborales y el puesto de trabajo.

Comunicación. Grado en que la comunicación dinamiza las relaciones laborales e interpersonales.

Conflictos. Manejo de los conflictos por los miembros de la organización, tanto pares como superiores; aceptación de las opiniones discrepantes.

Elementos objetivos. implica el actuar dentro de situaciones concretas que se pueden observar y cuantificar. Entre ellos encontramos:

Estructura. Grado en que las reglas, procedimientos, trámites y otros aspectos determinan que la organización enfatice en la burocracia o en el trabajo libre.

Remuneración. Retribución económica al trabajo realizado durante un periodo de tiempo y adicionales, según cláusulas contractuales.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral tanto en organizaciones privadas como públicas va más allá de tener una remuneración fija o variable. Es importante reflexionar en torno a las percepciones, el sentir y la adaptación de cada persona, su entorno individual, grupal y organizacional, es por eso por lo que hoy en día las mediciones de clima laboral se llevan a cabo analizando variables tales como el liderazgo (relación interpersonal con el jefe inmediato), su equipo de trabajo, credibilidad en la organización, camaradería, y satisfacción monetaria. Resulta difícil trabajar en la motivación y la satisfacción laboral en los funcionarios del sector público a través de aumentos en el salario, reducciones o concertación de horarios especiales de trabajo, así como en las prestaciones sociales ya que estas se establecen a través de decretos y leyes.

Es así como, para mantener la satisfacción laboral de los funcionarios, las entidades enfocan sus esfuerzos en la implementación de planes de capacitación para contribuir en la formación y el desarrollo intelectual de los colaboradores. A partir de ello, se busca lograr un equipo de trabajo más humanizado y apto para tomar decisiones, a través de entornos de participación. En el mercado, las empresas competitivas buscan que su personal este altamente motivado, ya que

retener capital humano competitivo contribuye en reflejar una empresa productiva, competitiva y llamativa.

Aproximación histórica del concepto de satisfacción laboral.

La satisfacción laboral influye en las actitudes del trabajador frente a sus obligaciones, lo que realiza y las expectativas frente a su labor. Es así como es un fenómeno de importancia para la documentación de diferentes investigadores en el campo del comportamiento organizacional y la psicología laboral.

A continuación, relacionamos algunos autores y su concepto sobre satisfacción laboral:

Chiavenato (citado en Rodríguez 2015e) menciona que la satisfacción en el trabajo hace referencia a “la actitud general del individuo hacia su trabajo”.

Igbaria y Guimares (citado en Rodríguez 2015f) refiere a la satisfacción laboral como “las reacciones afectivas primarias de los individuos hacia varias facetas del trabajo y de las experiencias del trabajo”.

Morillo (citado en Rodríguez 2015g) hace mención a la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial.

Mason y Griffin (citado en Rodríguez 2015h) señalan que, en la organización se dan muchos procesos que son llevados a cabo en grupos, por lo que debería ser pertinente reconocer el concepto de “satisfacción laboral” no únicamente a nivel individual, sino también a nivel grupal y organizacional. Por lo anterior, es que ellos definen ‘satisfacción de la tarea del grupo’ como “la actitud compartida del grupo hacia su tarea y hacia el ambiente de trabajo asociado”.

Con estos planteamientos se puede interpretar que la satisfacción laboral se enfoca en el grado de bienestar y complacencia que evidencia una persona frente a su entorno de trabajo, lo que implica el agrado que encuentra en el desarrollo de sus actividades a la par con las relaciones interpersonales con sus pares y sus subalternos. De igual modo, la importancia del reconocimiento a las labores realizadas con excelencia y en ello las retribuciones que se puedan dar en compensación al esfuerzo, dedicación y compromiso.

Teorías básicas de satisfacción laboral.

Teoría de Herzberg. (citado en Rodríguez 2015i) Esta teoría es conocida también como “teoría de la Motivación Higiene” o “de los dos factores”, está más enfocada a la explicación de las motivaciones laborales que a la motivación en general.

La formulación de Herzberg está encaminada a exponer el comportamiento de las personas en su lugar de trabajo y sus relaciones interpersonales a través de dos factores como son:

Factores higiénicos o insatisfactores. Menciona el desempeño de las personas a partir del ambiente en que se desenvuelve, citando así aspectos externos al comportamientos, actitudes y competitividad del trabajador, entre ellos encontramos: política de la organización, calidad de la supervisión, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y posición social. Estos factores no son motivadores para las personas.

Factores motivacionales o satisfactores. Son aquellos que se “centran en el contenido del trabajo”, y son: “logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad. Estos están bajo el control del individuo, debido al relacionamiento con las actividades que desempeña y son altamente motivadores.

La teoría de Herzberg se enfoca en las estrategias y el logro de los resultados de las organizaciones, buscando el crecimiento y competitividad, partiendo de las políticas organizacionales y en la creación de programas de bienestar para las personas, entre esto el contar con perfiles de cargos, reclutamientos, implementación de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo, certificaciones de calidad y todo esto de la mano de otros factores motivacionales, y la implementación de mediciones de desempeño para apuntar a planes de compensación y retribución donde se establezcan incentivos, además de la promoción a otros cargos.

Teoría del clima organizacional de Likert. Según Likert (citado en Brunet,2005b) “el comportamiento de los subordinados es causado en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben, y en parte, por sus informaciones, por sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores” (p. 28). En este sentido, son las percepciones de los colaboradores las que entran en juego, considerando que todo aquello que causa influencia negativa o positiva en su comportamiento es lo que crea acciones que impactan directamente en el desempeño laboral y de modo general en los objetivos, las estrategias y los

resultados a obtener a nivel de área y a nivel organizacional. En toda entidad se evidencian variedad de percepciones por parte de las personas que integran los grupos de trabajo, ya sea por procesos, por áreas o según la delimitación que exista en la organización. Desde el punto de vista de las organizaciones del sector público se visualizan comportamientos que dentro del contexto de la estructura juegan un papel dentro de la jerarquización que apunta a aspectos que no solo se enfocan en la descripción de los puestos o asignación de los salarios, también se evidencia en aspectos tan mínimos como la entrega de elementos de trabajo, como el derecho a la capacitación entre otros aspectos que se evidencian en lo que define Likert, como los cuatro factores que influyen sobre la percepción individual del clima, los cuales podrían explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

A partir de estos conceptos se fijan tres tipos de variables, que, según Likert, determinan las características propias de una organización: variables causales, variables intermediarias y variables finales.

Variables causales: enfocadas en la evolución de la organización y en los resultados que obtiene. Comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes.

Variables intermediarias: se enfocan en el estado interno de la empresa dadas por las motivaciones, actitudes, desempeño y rendimiento, cumplimiento de objetivos y eficacia de la comunicación.

Variables finales: son el resultado de las dos anteriores, se ven reflejadas en los resultados de la organización.

Por ello, la reflexión de los gerentes y líderes empresariales se enfoca en la importancia del apoyo de las personas, ya que contar con su experiencia para concertar las mejores decisiones desde el punto analítico, del entorno ético y procedimental que rodea el ambiente laboral, se convierten

en aportes para apuntar a la mejora continua y a obtener excelentes resultados desde los procesos. Aspectos como la comunicación asertiva se evidencian en el liderazgo involucrando a las personas en actividades que influyen en la participación individual y grupal para lograr un objetivo común. De igual forma, las personas esperan contar con un gerente como líder de equipo, con un enfoque asertivo de participación y gestión, quien guíe la conducta de las organizaciones, de las personas y de sus actividades, a partir de comportamientos y formas de trabajo que ordenen las relaciones y el clima laboral, que en conjunto con la gestión de conocimiento desde los procesos, de libertad a los miembros para exponer sus puntos de vista reduciendo diferencias, todo ello a través de un diálogo que conduzca al acuerdo mutuo, donde se muestren los cambios o dinámicas a seguir.

El liderazgo directo (jefe inmediato o jefe directo) desde la precepción en entidades públicas, actúa de manera contraria, comportándose como líderes coercitivos que solo requieran el cumplimiento de actividades o tareas del día a día, y que no consideren lo que pasa al interior de su dependencia, como son las relaciones laborales, cuáles son las expectativas e intereses de las personas, si se requieren cambios o innovaciones en los procesos. Líderes que no se interesan por las personas, hacen que estas se sientan insatisfechas, que consideren que el clima laboral no es el más adecuado para trabajar, que el liderazgo está centrado en la tarea, hay bajo compromiso y poca motivación.

Es así como Likert, enfocado en las variables tratadas anteriormente diferencia a su vez dos tipos de climas el autoritario y el participativo, contemplados en cuatro sistemas de clima diferentes, dados por los resultados de la interacción y la combinación de estas.

Clima autoritario

Autoritarismo explotador: Dado por la característica de la falta de confianza desde la dirección a sus empleados, optando así por la toma de decisiones desde los mandos altos. Los empleados trabajan en un ambiente hostil y de temor ocasionado por la amenaza, el castigo, sometidos a instrucciones específicas que ocasionalmente generan recompensas.

Autoritarismo paternalista: Contrario al anterior, se evidencia una confianza condescendiente en los empleados. Las decisiones se escalan en niveles altos e intermedios. Se emplean recompensas y castigos como parte de la motivación. La dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima participativo

Consultivo: El clima es bastante dinámico, donde la dirección tiene plena confianza en sus empleados, con un tipo de comunicación descendente. Los niveles altos toman decisiones importantes y los subordinados decisiones más específicas. Las recompensas, los castigos ocasionales se utilizan para motivar a los trabajadores, tratando de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

Participación de grupo: Existe plena confianza, la toma de decisiones es participativa en todos los niveles, la comunicación es lateral (ascendente o descendente y viceversa). Los empleados están motivados, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Todos los empleados y el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Motivación

De la importancia que la alta dirección, gerentes y líderes de áreas le den al papel que las personas tienen en el éxito de la organización, no debe enfocarse solamente en explotar el intelecto, también se debe reconocer que las personas no solo esperan una remuneración por su labor, ya que estas cuentan con sus intereses y expectativas a los estímulos a oportunidades de crecimiento y de motivación. Por tanto, transformar los aspectos que benefician al colaborador e invertir en ello, favorecerá aún más el crecimiento de la organización todo esto a través de un direccionamiento estratégico eficaz.

Es así como la motivación influye en los comportamientos y actitudes repercutiendo en el mismo desempeño cuando se trata de trabajo individual y en equipo. Teniendo en cuenta lo que define Chiavenato (2010b) la motivación se relaciona con la conducta humana, ésta última influenciada por factores internos y externos que llevan al ser humano a desarrollar actividades o tareas con mayor rigidez y compromiso para alcanzar objetivos individuales en torno a sus necesidades, deseos y expectativas. (pp.47-51).

En el desarrollo de los procesos y las actividades, las necesidades, deseos y expectativas de cada persona son diferentes, es así como cada uno mide su proactividad y compromiso con su trabajo desde sus propios intereses. Algunos colaboradores se enfocan en desarrollar habilidades dentro del aprendizaje en la realización de las actividades de un nuevo proceso, mientras que otros solamente se dedican a lo que saben hacer, otros buscan competir por desarrollar o favorecer la carrera con experiencia y a la par otros solo buscan reconocimiento a través de un aumento salarial

y un ascenso. Dichas variables permiten calificarse en aspectos de adaptación desde sentirse bien consigo mismo y ser aceptado en el grupo donde se desenvuelve, rodeados de aspectos motivacionales que influyen en el clima organizacional.

Aproximación histórica del concepto de motivación.

Es importante hablar de la motivación de las personas, considerando que es un factor y más que ello es un reto que se debe alcanzar especialmente en el sector público. El hecho de seguir las normatividades y lo contemplado por el Estado en torno a los salarios, la jerarquización dada por los puestos de trabajo y niveles salariales, así mismo como las cargas laborales, son aspectos que inducen a la desmotivación. Otros aspectos que influyen positivamente en la motivación se enfocan en los reconocimientos y en algunos casos en la participación dentro de las utilidades que generan las entidades, además de aspectos enfocados en el bienestar, y el desarrollo intelectual de los funcionarios.

Por ello, investigadores hacen referencia al concepto de motivación desde aspectos tangibles como los salarios y los beneficios, mientras otros hacen referencia a aspectos intangibles como es el reconocimiento al esfuerzo, aspectos como la seguridad entre otros. A continuación, relacionamos algunos autores y su concepto sobre motivación:

Robbins, (citado en Morales y Rodríguez 2015a) define que la motivación está basada en experiencias de la vida de una persona, que afectan la persistencia, dirección e intensidad del esfuerzo que coloca en las acciones que realiza bajo algún motivo, ya sea por sugerencia externa o de un líder. La motivación se da en forma interna en cada individuo.

Franek y Vecera (citado en Morales y Rodríguez 2015b) dicen que la motivación laboral se considera como factores influyentes en la equidad, en el sistema de promoción, en las condiciones de trabajo, la calidad en la relación individuo-supervisor, el trabajo en sí mismo, los salarios y beneficios.

Ghazanfar (citado en Morales y Rodríguez 2015c) se refiere a la motivación definida desde aspectos intangibles como dominio, prestigio, seguridad, logro y éxito.

Vadillo (citado en Morales y Rodríguez 2015d) hace referencia a la motivación desde la seguridad de los planes de incentivos en función de la percepción del empleado entre la relación de imparcialidad frente a las necesidades, expectativas y esfuerzo.

Concluyendo la motivación hace parte del motor para las personas dentro de una organización. No se debe dejar de lado el factor monetario, que se ha manifestado como una estrategia

motivacional para conseguir propósitos, todo ello estimulado y planteado dentro de las estrategias de la organización para beneficiar y reconocer a sus colaboradores como parte importante de esta. La motivación induce al compromiso de las personas desde sus capacidades e intelecto para asumir retos y obtener su propia satisfacción laboral. Es así como las organizaciones pueden alcanzar sus objetivos, contar con personal competitivo, apuntar al crecimiento y el liderazgo dentro del sector donde se desarrollen.

Teorías sobre motivación laboral.

Teoría de las necesidades de McClelland. Desde las entidades públicas, inmersos en las áreas y los departamentos, aspectos como la sinergia entre el personal: líderes y/o gerentes y colaboradores, el trabajo: procesos y actividades, y la organización: objetivos, políticas y estrategias, enfocados en aspectos que beneficien a los colaboradores, a los mismos líderes y/o gerentes y a las áreas en general, optimizan las relaciones y comportamientos internos, como parte del clima laboral, se busca mejorar el desarrollo del personal, dimensionando la participación y compromiso de los colaboradores al ciento por ciento, desde la apropiación de su entorno, de sus procesos, el conocimiento de su organización y el cómo influencia el desempeño individual, los intereses y expectativas, para apuntar al trabajo en equipo y a la misma productividad, en el cumplimiento de los indicadores y las metas del área.

Según McClelland (citado en Amorós, 2007) clasificó la teoría basada en tres necesidades: logro, poder y afiliación.

Necesidad del logro: que hace referencia a la lucha por sobresalir y alcanzar el éxito. El colaborador tiene un gran deseo por la excelencia, busca desarrollar un trabajo bien realizado, acepta responsabilidades y requiere de Feedback.

Necesidad de poder: hace referencia al deseo de tener impacto de influir y ejercer control sobre los demás. Aquí el colaborador busca prestigio y estatus, que le consideren importante, que predominen sus ideas. Suele tener mentalidad política.

Necesidad de afiliación: el tener relaciones interpersonales, relacionarse con los demás miembros de una organización de una manera amistosa. El colaborador busca ser popular, le gusta el contacto con los demás, se siente bien en equipo, le disgusta estar solo.

Teoría de las expectativas. Las relaciones y comportamientos internos en toda organización como parte del clima laboral, y dentro de lo que nos compete, el sector público, influyen en la motivación de las personas, ya que, en busca de mejorar el desarrollo personal, dimensionando la

participación y compromiso de los colaboradores sus intereses y expectativas, apuntan al trabajo en equipo y a la misma productividad desde el cumplimiento de los indicadores y las metas del área. Es por esto que las expectativas de las personas van más allá de la retribución por sus funciones y actividades, donde el reconocimiento por el esfuerzo al cumplimiento y sobre ejecución de los procesos y procedimientos, son importantes para brindar un valor agregado al personal competitivo.

Por ello, a partir de esta teoría, se considera que, en el propósito del presente documento, nos enfoca en conocer las motivaciones y expectativas de las personas en el ejercicio de sus labores como servidor y/o funcionario público, teniendo en cuenta que la fuerza de una tendencia a actuar en determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto a ejecutarse esté seguido por un resultado determinado lo suficientemente atractivo para el individuo. Aplicado al ámbito laboral se diría que un trabajador se motiva para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará a una buena evaluación de su desempeño; y que una buena evaluación dará lugar a recompensas organizacionales.

Gracián 2012, (citado en Rodríguez 2015j) menciona que las principales proposiciones de esta teoría son:

- Toda acción se asocia a un resultado
- Todo resultado implica un grado de satisfacción - insatisfacción.
- Cada comportamiento puede llevar asociado a priori una determinada expectativa respecto a los resultados.
- La persona escogerá los comportamientos que impliquen mayor satisfacción.

El obtener algo a cambio es la expectativa para cada acción realizada con excelencia, la cual se asocia a un resultado, lo que contribuye también a que el clima laboral en una organización se desarrolle dentro de comportamientos y actitudes positivas.

Teoría de la evaluación cognoscitiva. Según esta teoría, como lo señala Amorós, (2010b), “la introducción de recompensas extrínsecas por comportamientos que ya han recibido una recompensa intrínseca debido al gusto asociado con el contenido del trabajo en sí mismo, tiende a disminuir el nivel total de motivación” (p.88).

Mientras que las teorías motivacionales sostienen que motivadores intrínsecos como “el éxito, el logro, la responsabilidad y la competencia”, son independientes de los motivadores extrínsecos, por tanto no se afectan ni se influyen mutuamente; “la teoría de la evaluación cognoscitiva supone

todo lo contrario, pues afirma que cuando se recompensa a un empleado con recompensas extrínsecas cuando presenta un comportamiento deseado para la organización, se reduce el interés de dicho trabajador por las recompensas intrínsecas del trabajo en sí mismo” Amorós (2010c, p.88).

A partir de la Teoría Cognoscitiva, cada trabajador no solo busca reconocimiento de palabra o por escrito, también espera que este pueda ser tangible, ya sea en retribuciones, recompensas o en diferentes estrategias como capacitación, beneficios extendidos al grupo familiar o en pro del bienestar del trabajador (seguros, bonos educativos, permisos remunerados, entre otros), considerando que el sector público no solo se enfoca en el logro de los resultados reflejados en el contexto público y en el beneficio de la ciudadanía, sino que además dentro de su responsabilidad social se trabaja en la satisfacción laboral y motivacional de sus servidores. Es claro que como servidores o funcionarios públicos se adquiere un compromiso con el estado, por lo tanto, cumplir con las funciones de manera correcta, alineados a los procedimientos, enfoca las expectativas en un valor agregado (promoción de cargos, nivelación salarial, excelente evaluación de desempeño, estabilidad laboral) además de generar una satisfacción personal.

Clima laboral y liderazgo en el sector público

El estilo de liderazgo desde las directivas, gerentes generales, gerentes de área e incluso líderes de proceso, crean muchas brechas y expectativas en las percepciones de los colaboradores que deben ser resilientes a las estrategias laborales a nivel de departamentos o áreas y de igual forma dentro de los procesos internos, acciones que impactan directamente en el desempeño laboral y de modo general en los objetivos, las estrategias y los resultados a obtener a nivel de área y a nivel organizacional, como lo menciona González, Ramírez, Terán y Palomino (2021) identificando que “en las organizaciones públicas sobresale la existencia de factores que afectan indiscutiblemente el desarrollo del clima laboral, pues los estudios identificados y analizados con anterioridad refieren que los estilos de dirección ocasionan asiduamente la rotación de los directivos, lo que equivale a una varianza de planes, proyectos y programas establecidos inicialmente en la empresa” (p.9). Es por esto que consideramos que el liderazgo forma parte e influye en el clima laboral de las organizaciones públicas, ya que desde la experiencia inmersa en el ambiente laboral público se evidencian diferencias en el estilo de liderazgo, acorde a lo que menciona Likert, que enfocado en los microclimas tratados en su teoría nos muestra dos tipos de climas, el autoritario y el participativo desde variables que entorpecen o favorecen los comportamientos de las personas

asumiendo que muchos de los factores que entran en juego en el liderazgo son intangibles, aún si el comportamiento de los líderes viene involucrado por intereses políticos y burocráticos o simplemente por causa de la presión política.

Desde cualquier entidad privada o pública, los líderes son el ejemplo a seguir, (especialmente en el sector público por ser el sector que dirige la nación desde diferentes subsectores que deben propender por el desarrollo de lo público con eficacia, eficiencia, transparencia, entre otros aspectos que exigen resultados que beneficien a la nación) son la visión de sus subordinados e incrementan el compromiso de éstos con el enfoque, mediante la calidad de las relaciones interpersonales y en la comunicación. Numerosos investigadores y estudiosos de la comunicación en las organizaciones han dicho de distintas maneras que esta debe considerarse elemento central en la toma de decisiones y, por tanto, los representantes del área deben participar de forma activa en el diseño de la estrategia global de la organización aportando información útil, fidedigna, obtenida del monitoreo permanente del entorno y del diálogo constante con los grupos de interés de la entidad, como resultado fundamental del clima percibido.

Es así, que desde las organizaciones públicas un buen gerente debe buscar ser ecuánime con sus empleados, guiando a su equipo al cumplimiento de las metas y objetivos que tiene la empresa y en especial en favorecer el contexto público desde el beneficio de los ciudadanos o usuarios de la comunidad. Para esto debe ser una persona que se integre con los demás, fomentando la colaboración de unos con otros, es decir, en el trabajo en equipo, él es fundamental para el desarrollo de las actividades diarias, motivando así a sus empleados, logrando mejores resultados de calidad y productividad, proporcionando un clima laboral cálido, un sentido de pertenencia y de amor a lo que se hace, así se disminuirán también los conflictos, las rivalidades y el egocentrismo que existe en las personas; la percepción sobre el liderazgo directo son aspectos para considerar por parte de los gerentes desde la autorreflexión, teniendo en cuenta que el comportamiento en el liderazgo influye en las personas que trabajan en las organizaciones, según lo contempla Brunet (2005c) “El aspecto diferencial del clima juega un papel determinado en el estudio de las tensiones o de los controles impuestos por los niveles superiores a los niveles más bajos” (p.21).

La influencia que tienen las relaciones internas se desenvuelve de una manera determinante en el desempeño individual de los colaboradores, aún más cuando se trata de competir por desarrollar o favorecer la carrera con experiencia. Muchas personas desarrollan habilidades dentro del aprendizaje en la realización de las actividades de un nuevo proceso, mientras que otras solamente

se dedican a lo que saben hacer, no existe esa proactividad y compromiso con su trabajo y con su organización. Es allí donde se pueden evidenciar choque de intereses y expectativas, problemática, o mejor oportunidad que tiene para actuar la Gestión del Talento Humano como área de apoyo transversal y los gerentes de área en la mejora de sus procesos. Según el Plan estratégico de gestión humana del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2019) “El requerimiento de capacitación técnica, teniendo en cuenta que en la medida en que un servidor cuenta con las competencias propias de su cargo y ejerce sus funciones con habilidad, facilita y dinamiza el trabajo del equipo, contribuyendo con un buen clima laboral y con el éxito de los procesos. De esta manera se observa que la falta de capacitación para ejercer determinada labor afecta negativamente el clima laboral y el bienestar de los trabajadores” (p.39).

También es claro que conocer los procesos y buscar cambios favorables enfocados en la mejora continua, llevaran al gerente y a su equipo a realizar un acercamiento a cada uno de los procesos, para analizar cómo funcionan en la actualidad, qué herramientas se utilizan, qué personas están implicadas, con el fin de optimizar, replantear o rediseñar los flujos de trabajo. Es así como se enfocarán en la sincronía de las actividades, los tiempos, los reprocesos, el desempeño del personal, entre otros aspectos, con el objetivo de definir en conjunto las estrategias de competitividad organizacional, y realizar una reflexión individual y grupal enfocada en la forma de actuar frente a las actividades que se realizan, esto como parte de los cambios dirigidos a procesos de innovación y creación que aportan ventajas competitivas en el desarrollo, la estabilidad y la imagen de la organización pública ante la nación.

Según el Plan estratégico de gestión humana del DANE (2019) se identifican algunos retos para la gestión estratégica del talento humano y para mejorar el clima laboral enfocado en el papel de los líderes, entre ello “revisar y fortalecer el estilo de liderazgo a partir del desempeño donde se fomente el respeto y la confianza, otorgando el papel de mentores de los colaboradores a los jefes directos, sensibilizar a los jefes directos con respecto a la vida personal de los empleados, y desarrollar de forma estratégica habilidades para el desempeño de los cargos”(p.32). Por lo tanto, si dentro de lo público el líder será el mentor de sus colaboradores, se consideraría que debe tener la facilidad de generar confianza, respeto y compromiso mutuo, tratándose de los procesos de aprendizaje frente a los nuevos retos e innovaciones de las actividades de las áreas; no puede ser una persona que se encargue de revisar aspectos negativos y dejarse contagiar por ellos, al contrario, debe tomar las debilidades y amenazas buscando oportunidades de mejora de tal forma

que su equipo vea en él, la capacidad de manejar diferentes situaciones y conflictos, por eso es importante que el gerente se convierta en un líder que sepa guiar a sus empleados y no en un gerente que solo se dedique a dar órdenes a los demás.

Pese a que muchos estudios han demostrado que el estilo de liderazgo impacta de manera directa en el clima organizacional de las empresas y en los resultados económicos de las mismas, según Sanabria (2015), hace referencia a las expectativas de los servidores públicos respecto a lo que esperan del lugar donde trabajan:

Los servidores públicos colombianos esperan trabajar en organizaciones que les brinde un entorno apropiado para su labor, que los valoren como servidores y garantes de los derechos y deberes que brinda el Estado colombiano. El Estado colombiano puede convertirse en un empleador que reconozca sus particularidades y rasgos fundamentales, y que respete sus derechos individuales y grupales. La gestión del clima organizacional en las organizaciones públicas colombianas debe orientarse a generar entornos laborales positivos, que faciliten el crecimiento individual y grupal, y que mejoren la calidad de vida de la organización y del individuo. Apoyar el propósito de construir un entorno que propicie el alto desempeño, atado de forma efectiva a un proceso claro de desarrollo organizacional a través del empleo público (p.213)

En conclusión, el liderazgo como influencia en el clima laboral, debe crear vínculos entre el líder y las personas a partir de la motivación, y el mejoramiento del clima laboral.

Vinculación laboral en el sector público

Según lo contemplado en la Ley 909 del 23 de septiembre de 2004.

Los empleados públicos tienen una relación contractual, que hace que también se tenga una relación legal y reglamentaria que se manifiesta y se hace real a través de un acto administrativo de nombramiento y posesión al cargo a desempeñar, por lo tanto, prestará sus servicios con una remuneración, con una vinculación legal bajo una normatividad, en los organismos y entidades de la administración pública y que conforman la función pública, para lo que se determinan los tipos de empleo dentro del sector público, según lo contemplado en la Ley 909 del 23 de septiembre de 2004, referente a los empleos de carrera administrativa.

Primero se refiere a los empleos públicos de carrera, donde ofrece un contrato donde las personas cuenten con estabilidad, igualdad de condiciones tanto al acceso al empleo como a promociones en los cargos. Para llevar a cabo el proceso de selección, se debe participar en las convocatorias de la Comisión del Servicio Civil, quien se encarga de la gestión de selección de

personal bajo el mérito, la transparencia y la objetividad, de acuerdo con la ley citada, la cual contempla los principios a continuación:

- Mérito: validación de la calidad en el desarrollo académico, de la experiencia y de las competencias requeridas para el cargo.
- Libre concurrencia e igualdad en el ingreso: todas las personas que cumplan con los requisitos pueden concursar sin ninguna discriminación.
- Publicidad: las convocatorias serán conocidas por la totalidad de los candidatos potenciales.
- Transparencia en la gestión de los procesos de selección y en el escogimiento de los jurados y órganos técnicos encargados de la selección.
- Especialización de los órganos técnicos encargados de ejecutar los procesos de selección.
- Garantía de imparcialidad de los encargados de llevar a cabo los procesos de selección.
- Confiabilidad y validez de las herramientas utilizadas para la evaluación de las capacidades y competencias de los aspirantes.
- Eficiencia en los procesos de selección para la correcta selección de los profesionales, teniendo en cuenta los perfiles requeridos
- Eficiencia en los procesos de selección, sin perjuicios del respeto de todas y cada una de las garantías que han de rodear al proceso de selección.

Empleos públicos de libre nombramiento y remoción.

Para los empleos de libre nombramiento y remoción, la vinculación, la permanencia y la remoción está bajo potestad del empleador, considerando que este tiene plena libertad para designar las personas idóneas que considera deben ocupar los cargos sin ser necesario la participación en concurso requiriendo el cumplimiento a cabalidad de sus funciones. Si se incumple el ejercicio de las funciones el Estado autoriza el reemplazo del personal, con personal idóneo que ocupe el cargo y cumpla con los principios estipulados por la función pública.

Esta clase de funcionarios tienen que reunir dos consideraciones especiales, por las cuales fue creada esta modalidad: la primera, es que quienes gocen de esta contratación ejerzan funciones directivas, de manejo, de conducción o de orientación institucional; la segunda, es que son cargos donde se requiere la confianza de los servidores. Por tal motivo, se le da la potestad al empleador para que seleccione a quien hará parte de la función pública para ejercer dichas funciones.

1. Empleos de período fijo, son los empleos que se otorgan mediante elección popular; es el caso de personeros y contralores, y está respaldada por una convocatoria pública en donde se fijan los

requisitos y procedimientos que garantizan la transparencia, la participación ciudadana, la equidad de género y criterios de mérito para su elección.

2. Empleos temporales Enmarcados en el artículo 21 de la Ley 909 (Congreso de la República, 2004), este tipo de empleo solo se dará bajo las siguientes condiciones:

- Cumplir funciones que no realiza el personal de planta, ya que las actividades que se requieren ejecutar no hacen parte permanente de la administración de la entidad.
- Desarrollar proyectos o programas por un tiempo determinado.
- Apoyar a personal que presente sobrecarga laboral.
- Desempeñar actividades de consultoría y asesoría institucional, que no sea por un tiempo mayor a 12 meses, y que dicha labor esté relacionada directamente con el objeto y la naturaleza de la institución. El ingreso a este tipo de contratación se hará teniendo en cuenta las listas de elegibles vigentes para la provisión de empleos de carácter permanente. Quienes sean elegidos no saldrán de la lista, lo que les permitirá seguir participando como candidatos para otros cargos una vez exista la vacante.

Igualmente, en la Ley 909 del 2004, de la Función Pública (Congreso de la República, 2004), hace referencia a los planes de capacitación y la evaluación de desempeño, así como define elementos en relación a la eficiencia, satisfacción y desarrollo del personal, enfocados en los resultados, así como establece para estrategias para la capacitación, todo ello en torno al desarrollo de capacidades, habilidades y competencias que influyen en las fortalezas del trabajo individual y en equipo, todo esto contemplado en el artículo 36, Título VI.

Los principios que orientan la permanencia en el servicio, según el artículo 37, son los siguientes:

- Mérito
- Cumplimiento
- Evaluación
- Promoción de lo público

Todos los empleados de la función pública deben presentar una evaluación de desempeño, en donde se evalúan aspectos sobre su conducta y su contribución, en el cumplimiento de sus actividades, en pro de la misionalidad institucional.

La evaluación de desempeño se realiza dos veces al año, y a partir de estas se establece un resultado anual.

Según el artículo 38 de la Ley 909 de 2004 (Congreso de la República, 2004): 22 Los resultados de estas evaluaciones de desempeño se tendrán en cuenta en algunos casos como:

- Adquirir los derechos de carrera
- Ascender en la carrera
- Conceder becas o comisiones de estudio
- Otorgar incentivos económicos o de otro tipo
- Planificar la capacitación y la formación
- Determinar la permanencia en el servicio.

Políticas de selección en una entidad pública.

La solicitud de selección de recurso humano se atenderá siempre y cuando exista la necesidad y se cuente con la Requisición de Personal que se realizará a través del Formato "Requisición de Talento Humano"

El jefe del área donde se genere la vacante registrará expresamente el perfil en términos de estudio, experiencia y competencias requeridas para el desempeño del cargo en concordancia con el Manual de Funciones y Competencias Laborales en el Formato de Requisición de Talento Humano.

Se seleccionará el talento humano, con base en el perfil en términos de: estudio, experiencia y competencias de conformidad con el Manual de Funciones, Competencias y Requisitos Específicos para el Desempeño de los Cargos y el Diccionario de Competencias de la Compañía.

Se dará continuo mantenimiento a la planta de personal, buscando siempre que los servidores de LA ENTIDAD PUBLICA CORRESPONDIENTE desempeñen sus funciones en el sitio que les corresponde de acuerdo con la planta formal y la naturaleza propia de las funciones del cargo.

Para la provisión de los cargos de trabajador oficial, se continuará teniendo en cuenta las personas vinculadas a la compañía, previo cumplimiento de las siguientes condiciones:

Cumplir los requisitos para el desempeño del cargo. Se debe resaltar que la calificación de la hoja de vida se realizará con base en los documentos que reposan en la historia laboral al momento de iniciar el proceso, por lo cual todos los trabajadores deben mantener su historia laboral al día.

Poseer las competencias laborales para su desempeño.

Llevar vinculado a la planta de personal mínimo un año y no haber sido ascendido en el año inmediatamente anterior a la generación de la vacante.

Haber obtenido 85% o más en el resultado de la evaluación del acuerdo de gestión del año inmediatamente anterior.

No haber sido sancionado durante el tiempo de vinculación a la organización.

Se priorizarán como aspirantes quienes se encuentren vinculados en la misma área donde se genera la vacante. De no encontrarse candidatos en esta, se tendrán en cuenta los de las demás áreas de la compañía.

Para la verificación de los requisitos académicos se tendrán en cuenta los cursos mayores de 20 horas relacionados con el perfil del cargo.

De acuerdo con la necesidad expuesta en el Formato de Requisición de Talento Humano, se podrán abrir convocatorias internas, mixtas o externas.

La compañía contará con 3 modalidades de convocatoria:

Convocatoria interna: En este tipo de convocatoria solo podrán participar personas vinculadas a la planta y que cumplan con las condiciones descritas anteriormente.

Convocatoria externa: Este tipo de convocatoria se refiere a la búsqueda de candidatos en el mercado laboral.

Convocatoria mixta: En este tipo de convocatoria podrá participar personal vinculado a la compañía que cumpla con las condiciones descritas anteriormente, así como aspirantes del mercado laboral.

De acuerdo con la clasificación de los empleos y la naturaleza de los cargos de nuestra Compañía, este tipo de procesos de selección no da lugar a derechos de carrera administrativa.

En virtud de la facultad discrecional que le otorgan los estatutos y la ley al presidente de la Compañía, este podrá designar los candidatos a ocupar una vacante siempre y cuando estos cumplan los requisitos de conformidad con las normas vigentes.

Metodología

La presente investigación Estrategias para mejorar el clima laboral en empresas del sector público de la ciudad de Bogotá se desarrolló dentro de una metodología con enfoque cuantitativo, con alcance explicativo, orientado en la utilización de instrumento de investigación datos secundarios (recolectados por otros investigadores), por lo que se señala que el diseño es netamente documental.

Enfoque de investigación

Es de enfoque cuantitativo considerando que partimos de una problemática específica y delimitada que dentro de nuestra experiencia y la articulación con la investigación, se acopló al paso a paso para llegar a lo que queríamos lograr, que de acuerdo a lo mencionado por Hernández, Fernández y Baptista (2010a) “partimos de una idea, que se ha delimitado, de la cual, una vez delimitada, procede una pregunta de investigación y unos objetivos establecidos (pp.4-5), para lo que a su vez se examinaron referencias específicas para construir el marco teórico a partir del clima organizacional, sus elementos y la influencia del mismo en empresas del sector público.

Tipo y diseño de investigación

Por otra parte, se identificó que el alcance de la investigación es de tipo explicativo, considerando que su interés se centra en explicar porque ocurren los fenómenos y en qué condiciones se manifiestan, donde se establecieron las causas de los eventos, sucesos o fenómenos de estudio desde el clima laboral del sector público y las características del mismo en los colaboradores, se tuvo en cuenta que “las investigaciones explicativas son más estructuradas que los estudios con los demás alcances y, de hecho, implican los propósitos de éstos (exploración, descripción y correlación o asociación); además de que proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia” (Hernández, 2010b “et al” p. 84). Es a partir de la explicación donde se expuso el resultado a la respuesta de la pregunta problema, ¿Qué estrategias implementan las empresas del sector público de la ciudad de Bogotá para trabajar el clima laboral?, desde la documentación minuciosa recopilada de otros autores o investigadores quienes, a través de temáticas relacionadas con el tema, hicieron parte del sustento de la presente investigación.

El diseño de la investigación es transeccional o transversal del tipo descriptivo, donde pretendimos recolectar, obtener, alcanzar bibliografía de forma selectiva y minuciosa, que evidenciaron tratados enfocados en el contexto del clima laboral y en la delimitación de estudio a tratar a partir de la gestión en entidades públicas.

Alcance

Al ser el diseño de tipo descriptivo, según Hernández, “et al” (2010c) “nos remitiremos a indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en la población y lo que sucede en el contexto público. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción” (p.152).

Técnicas de recolección de información.

Con el fin de seleccionar, recoger y recopilar la información que apuntara acertadamente al desarrollo de la investigación, entre ellos el marco teórico y la respuesta a la pregunta problema a desarrollar, acudimos a datos secundarios (recolectados por otros investigadores) como instrumento de recolección de datos, lo que implicó la revisión de documentos, registros públicos y archivos físicos o electrónicos. (Hernández, 2010d “et al” p. 261), que nos brindaron información precisa en torno a la temática del proyecto, para llegar a las estrategias de mejora del clima laboral en empresas del sector público de la ciudad de Bogotá.

Población y muestra.

Encontrar las estrategias que mejoran el clima laboral de las empresas del sector público de la ciudad de Bogotá, nos remitió a segmentar nuestra población directa, la cual se enfocó como se menciona en el título del presente proyecto en empresas del sector público de la ciudad de Bogotá, donde se tomó como muestra aleatoria algunas empresas del sector público, y se analizó el plan estratégico de cada una de ellas.

Desarrollo.

La presente investigación se desarrolló a partir de la técnica netamente documental, para lo que recurrimos a la obtención y recopilación de fuentes primarias y secundarias, entre ellas lo que implica la revisión de documentos, registros públicos y archivos físicos o electrónicos.

Fuentes de información.

Inicialmente nos remitimos a información primaria contemplada dentro de lo considerado por el DAFP (2019c) con enfoque al mejoramiento del clima laboral, considerando las variables principales que cada entidad debe tener en cuenta para el diagnóstico e intervención en el clima laboral, a partir de las cuales se definen estrategias claras y efectivas sobre este. De acuerdo con lo anterior, se recopiló información desde variables como:

- Orientación organizacional

- Administración del talento humano
- Estilo de dirección
- Comunicación e integración
- Trabajo en grupo
- Capacidad profesional
- Medio ambiente físico

Al consultar fuentes secundarias, nos remitimos específicamente a la bibliografía considerando la temática del clima laboral en el sector público, para lo cual se apreció información de diversas fuentes especialmente de trabajos de grado y tesis, documentos elaborados por estudiantes de diferentes universidades, donde encontramos información relacionada, enfocada en el trabajo directo con empresas públicas específicas, ya sea del sector de la educación, salud, administrativo entre otros.

De igual forma, se llevó a cabo una revisión de fuentes primarias como libros y documentos publicados directamente por entidades públicas, donde se da fe del trabajo exhaustivo en referencia a la planeación estratégica del recurso humano, encontrando inmersas las acciones y la gestión planificada a partir de los parámetros dados por el DAFP (2019d), por lo que nos remitimos a fuentes como los Planes estratégicos de gestión y/o talento humano de diferentes entidades públicas reconocidas por su gestión administrativa y la influencia que ejercen desde el punto de vista de su actividad hacia el resto del país, por ende hallamos en estos documentos la oportunidad de conocer a fondo las estrategias enfocadas en el talento humano.

Técnicas e instrumentos.

Una vez seleccionadas las fuentes bibliográficas de mayor relevancia, se realiza una revisión de la literatura, clasificando la información en un orden de búsqueda desde las pautas dadas y a diligenciar en un formato sugerido y publicado a través de video en la red de YouTube por Professional Research (2021), formato audiovisual que nos enseñó cómo realizar mejores búsquedas desde Google académico, así como el diligenciamiento del registro documental, consignando información (fecha de la consulta, fórmula de la consulta (palabras clave a tener en cuenta para realizar la consulta documental), resultados obtenidos, autor, año, resumen del documento, entre otros), que en su orden nos mostró de manera resumida los datos más importantes de la documentación que apunta a la construcción del contenido del proyecto.

Inclusión y exclusión de información.

Dentro de los criterios de exclusión de información no relevante, se exceptuaron tesis y artículos anteriores al año 2018, ya que de igual forma evidenciamos dentro de estos documentos algunos estudios que implican mediciones desde encuestas sobre el clima laboral, para lo cual se centra la investigación en aspectos que se consideran perjudiciales dentro del entorno y la inmersión de las entidades, y entre ello, los aspectos a mejorar, mas no se documentan estrategias puntuales a trabajar para el mejoramiento del clima.

Otros de los criterios a tener en cuenta para excluir información, los enfocamos en factores como: entidades no ubicadas en la ciudad de Bogotá, que hicieran parte del sector privado, medio rural/ urbano y documentación con una antigüedad superior a 3 años, así, se excluyeron las referencias documentales de otros países y ciudades diferentes a las del objeto de estudio, al igual que los artículos o documentos con contenido enfocado en entidades privadas y mixtas, teniendo en cuenta que nuestro trabajo de investigación se basa en el clima laboral de entidades públicas de la ciudad en mención.

Delimitación de la información.

De acuerdo con lo anterior, la delimitación de la información se enfocó solo y únicamente en documentación con contenido sobre organizaciones del sector público, ubicadas geográficamente en la ciudad de Bogotá, artículos que su idioma sea en español, y en un periodo de tiempo comprendido entre los años 2018 y 2021, teniendo en cuenta las variaciones de cada organización, y que las mismas tuvieran enfoque en estrategias para mejorar el clima laboral.

Otros criterios relevantes y de gran importancia que se tuvieron en cuenta dentro de la documentación para el sustento del presente proyecto, la encontramos en los planteamientos para trabajar el clima organizacional a partir de las variables mencionadas por el DAFP (2019d), para lo cual, se evidenció información exquisita y a profundidad dentro de la documentación recopilada, es así como los documentos investigados que se tuvieron en cuenta, fueron los relacionados a entidades públicas en la ciudad de Bogotá donde se halló el plan estratégico para la gestión del talento humano, información que incluye las estrategias para el mejoramiento del clima laboral de algunas entidades estatales con una vigencia del año 2021 en unos casos y en otros con proyección al año 2025, con el fin de tener información actualizada y objetiva.

Con la información clasificada, nos remitimos a realizar el análisis minucioso de los documentos y la extracción de las temáticas que apuntan al desarrollo del contenido del presente proyecto,

enfocándonos en las teorías y elementos del marco referencial y cómo apuntan las estrategias de las entidades desde la planeación del talento humano con enfoque en el clima laboral que se asimilan y que son las más eficaces para las organizaciones, para a partir de aquí dar inicio al análisis de resultados y discusión.

Para ello, revisamos información primaria que nos permite determinar que existen unas estrategias que nos permiten conocer los planes estratégicos de talento humano de diferentes entidades del sector público, como parte de la literatura, para posteriormente analizar qué estrategias utilizan en cada una de las organizaciones, identificando estrategias similares, estrategias emergentes y conducentes, que nos permitan establecer cuáles de estas estrategias son las más acertadas para el mejoramiento del clima laboral.

A continuación, las evidencias del registro documental:

Tabla 1.

Registro documental

REGISTRO DOCUMENTAL 1	
PERIODO DE BUSQUEDA	2015
FORMULA DE LA BUSQUEDA	"Gestión"+ "estratégica"+"talento"+" humano"+"sector público"
FECHA EN QUE REALICÉ LA BUSQUEDA	16/08/2021
No DE RESULTADOS OBTENIDOS	29.300
NOMBRE DEL ELEMENTO ELEGIDO	Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano.
AUTOR/AÑO	Sanabria Pulido, P. P. (2015).
RESUMEN	Gran parte de lo que se entiende por capital humano en una organización es resultado de procesos mutuos que involucran tanto a la organización como a los individuos. Las organizaciones son sistemas complejos que se basan en el equilibrio entre los incentivos organizacionales para sus empleados y las contribuciones por parte de estos hacia la organización. Así, observar únicamente el stock de capital humano de una organización puede resultar engañoso, pues las organizaciones que logran optimizar su capital humano usualmente se caracterizan por un alto grado de convergencia entre los objetivos individuales y las metas de la organización. Lo anterior significa que las organizaciones efectivas usualmente se encuentran cosechando los dividendos de las decisiones que toman acerca de la gestión del capital humano, en conjunción con las decisiones tomadas por los individuos, las cuales magnifican el retorno a las inversiones hechas por la organización
NÚMERO DE CITAS	17
ENLACE	D:/ESPECIALIZACION/ADMINISTRACION%20ESTRATEGICA/gestion_estrategica_talento_humano_sectorpublico.pdf
CITA PARA USAR EN LA TESIS 1	Sanabria Pulido, P. P. (2015). Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano.
CITA PARA USAR EN LA TESIS 2	
CITA PARA USAR EN LA TESIS 3	

Nota: Formato para realizar la bitácora y registro documental tomado de Professional Research, donde se relacionan los resultados relevantes de la información sobre clima laboral.

Tabla 2.

Registro documental

REGISTRO DOCUMENTAL 2	
PERIODO DE BUSQUEDA	2021
FORMULA DE LA BUSQUEDA	Planeación de los Recursos Humanos Colombia Lineamientos de política, estrategias y orientaciones para la implementación
FECHA EN QUE REALICÉ LA BUSQUEDA	16/08/2021
No DE RESULTADOS OBTENIDOS	40.200
NOMBRE DEL ELEMENTO ELEGIDO	Lineamientos de política de empleo público y de gestión de recursos humanos 2015-2025. De la recomendación a la acción, 21.
AUTOR/AÑO	Salas, F. C., Gracia, P. O., & Ríos, A. M. (2016).
RESUMEN	A modo de introducción y recordatorio: recomendaciones y lineamientos para la formulación de un modelo de gestión estratégica del talento humano en el sector público colombiano es una recopilación de lecciones de pilotos que potencian las capacidades de las entidades para la puesta en marcha de mejoras en la gestión estratégica del talento humano De igual forma se citan reflexiones sobre el 'Proyecto de investigación para formular bases de diseño, implementación y evaluación de una política integral que promueva la innovación y la efectividad en la administración y gestión del talento humano en el sector público', en la administración pública colombiana.
NÚMERO DE CITAS	Sin citas
ENLACE	https://vlex.com/vid/lineamientos-politica-empleo-publico-779253973
CITA PARA USAR EN LA TESIS 1	Salas, F. C., Gracia, P. O., & Ríos, A. M. (2016). Lineamientos de política de empleo público y de gestión de recursos humanos 2015-2025. De la recomendación a la acción, 21.
CITA PARA USAR EN LA TESIS 2	
CITA PARA USAR EN LA TESIS 3	

Nota: Formato para realizar la bitácora y registro documental tomado de Professional Research, donde se relacionan los resultados relevantes de la información sobre clima laboral.

Tabla 3.

Registro documental

REGISTRO DOCUMENTAL 3	
PERIODO DE BUSQUEDA	2005
FORMULA DE LA BUSQUEDA	"planeación"+"recursos humanos"+"función pública"+"Colombia"
FECHA EN QUE REALICÉ LA BUSQUEDA	17/08/2021
No DE RESULTADOS OBTENIDOS	358
NOMBRE DEL ELEMENTO ELEGIDO	PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS
AUTOR/AÑO	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA 2005
RESUMEN	Bajo los anteriores planteamientos, el Departamento Administrativo de la Función Pública entrega a las entidades públicas el documento "PLANEACIÓN de los Recursos Humanos" que contiene los lineamientos de política, estrategias y orientaciones para su implementación. Desde el Departamento Administrativo de la Función Pública, y con el concurso de los agentes organizacionales involucrados en el tema del Planeamiento del recurso humano, se espera introducir esta nueva práctica de gestión de forma que contribuya al mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión pública.
NÚMERO DE CITAS	Sin citas
ENLACE	https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1449938074_a10ac401e50e13ec6115298e49819a7.pdf
CITA PARA USAR EN LA TESIS 1	Departamento Administrativo de la Función pública (2005). <i>Planeación de los recursos humanos</i> . Bogotá, Colombia.
CITA PARA USAR EN LA TESIS 2	
CITA PARA USAR EN LA TESIS 3	

Nota: Formato para realizar la bitácora y registro documental tomado de Professional Research, donde se relacionan los resultados relevantes de la información sobre clima laboral.

Tabla 4.

Registro documental

REGISTRO DOCUMENTAL 4	
PERIODO DE BUSQUEDA	2021
FORMULA DE LA BUSQUEDA	"planeación"+"recursos humanos"+"función pública"+"Colombia"
FECHA EN QUE REALICÉ LA BUSQUEDA	19/08/2021
No DE RESULTADOS OBTENIDOS	80.900
NOMBRE DEL ELEMENTO ELEGIDO	Plan Estratégico de Talento Humano 2021 PETH
AUTOR/AÑO	FUNCION PUBLICA
RESUMEN	<p>El Departamento Administrativo de la Presidencia de la República - DAPRE, consiente de la necesidad de fortalecer la Gestión Estratégica de Talento Humano - GETH, con el fin de potenciar y mejorar las competencias, habilidades, la calidad de vida, así como la seguridad y salud de sus funcionarios, presenta el Plan Estratégico de Talento Humano, como herramienta orientadora que contiene la metodología que permitirá consolidar la GETH al interior de la Entidad.</p> <p>Para llevar a cabo una verdadera gestión estratégica de talento humano, se exige la alineación de las prácticas de la administración de personal, con los objetivos institucionales y con el propósito fundamental de la entidad. Por lo tanto, se hace necesario vincular desde la planeación al talento humano, de manera que las áreas de personal o quienes hagan sus veces puedan ejercer un rol estratégico en el desempeño de la organización, por lo cual requieren del apoyo y compromiso de la alta dirección.</p>
NÚMERO DE CITAS	Sin citas
ENLACE	https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/38176682/2020-01-30_Plan_estrategico_talento_humano_2021.pdf?e279f977-65be-d048-3757-e5c87b03f6bf?i=1612151804841
CITA PARA USAR EN LA TESIS 1	Función Pública 2021. <i>Plan estratégico de talento humano</i> . Bogotá, Colombia
CITA PARA USAR EN LA TESIS 2	
CITA PARA USAR EN LA TESIS 3	

Nota: Formato para realizar la bitácora y registro documental tomado de Professional Research, donde se relacionan los resultados relevantes de la información sobre clima laboral.

Tabla 5.

Registro documental

REGISTRO DOCUMENTAL 5	
PERIODO DE BUSQUEDA	2021
FORMULA DE LA BUSQUEDA	"planeación"+"recursos humanos"+"función pública"+"Colombia"
FECHA EN QUE REALICÉ LA BUSQUEDA	17/08/2021
No DE RESULTADOS OBTENIDOS	358
NOMBRE DEL ELEMENTO ELEGIDO	Plan Estratégico de Talento Humano
AUTOR/AÑO	PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA 2021
RESUMEN	<p>El Departamento Administrativo de la Presidencia de la República - DAPRE, consiente de la necesidad de fortalecer la Gestión Estratégica de Talento Humano - GETH, con el fin de potenciar y mejorar las competencias, habilidades, la calidad de vida, así como la seguridad y salud de sus funcionarios, presenta el Plan Estratégico de Talento Humano, como herramienta orientadora que contiene la metodología que permitirá consolidar la GETH al interior de la Entidad.</p> <p>Para llevar a cabo una verdadera gestión estratégica de talento humano, se exige la alineación de las prácticas de la administración de personal, con los objetivos institucionales y con el propósito fundamental de la entidad. Por lo tanto, se hace necesario vincular desde la planeación al talento humano, de manera que las áreas de personal o quienes hagan sus veces puedan ejercer un rol estratégico en el desempeño de la organización, por lo cual requieren del apoyo y compromiso de la alta dirección.</p>
NÚMERO DE CITAS	50
ENLACE	https://dapre.presidencia.gov.co/dapre/DocumentosPlaneacion/D-TH-04-Pan-Estrategico-Talento-Humano.pdf
CITA PARA USAR EN LA TESIS 1	Presidencia de la República 2021. <i>Plan estratégico de talento humano</i> . Bogotá, Colombia
CITA PARA USAR EN LA TESIS 2	
CITA PARA USAR EN LA TESIS 3	

Nota: Formato para realizar la bitácora y registro documental tomado de Professional Research, donde se relacionan los resultados relevantes de la información sobre clima laboral.

Tabla 6.

Registro documental

REGISTRO DOCUMENTAL 6	
PERIODO DE BUSQUEDA	2021
FORMULA DE LA BUSQUEDA	"planeación"+"recursos humanos"+"función pública"+"Colombia"
FECHA EN QUE REALICÉ LA BUSQUEDA	16/08/2021
No DE RESULTADOS OBTENIDOS	358
NOMBRE DEL ELEMENTO ELEGIDO	PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO-2021.
AUTOR/AÑO	DE REPRESENTANTES, C. A. M. A. R. A.
RESUMEN	El Plan Estratégico del Talento Humano – PETH busca definir una ruta concreta que a partir del diagnóstico y diseño de planes y programas, mejore las condiciones laborales de los funcionarios pertenecientes a la Cámara de Representantes, con relación a su duración dentro de la entidad; esto, con base en las políticas de gestión y desempeño del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG; el cual establece un marco de referencia para seguir, evaluar y controlar la gestión pública, con el propósito de obtener resultados que atiendan a las necesidades identificadas en la evaluación de gestión de estrategia del talento humano realizado durante el año 2020, en donde a través del análisis de rutas de valor fueron identificados aspectos a mejorar que determinaron la estructuración de la ruta de acción.
NÚMERO DE CITAS	Sin citas
ENLACE	https://www.camara.gov.co/sites/default/files/2021-01/2.PLAN%20ESTRATEGICO%20DE%20TALENTO%20HUMANO%20CR.pdf
CITA PARA USAR EN LA TESIS 1	DE REPRESENTANTES, C. A. M. A. R. A. PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO-2021.
CITA PARA USAR EN LA TESIS 2	
CITA PARA USAR EN LA TESIS 3	

Nota: Formato para realizar la bitácora y registro documental tomado de Professional Research, donde se relacionan los resultados relevantes de la información sobre clima laboral.

Tabla 7.

Registro documental

REGISTRO DOCUMENTAL 7	
PERIODO DE BUSQUEDA	2021
FORMULA DE LA BUSQUEDA	"clima laboral"+"función pública"+"Bogotá"
FECHA EN QUE REALICÉ LA BUSQUEDA	16/08/2021
No DE RESULTADOS OBTENIDOS	299
NOMBRE DEL ELEMENTO ELEGIDO	El clima laboral y su influencia en el desempeño profesional de los servidores de la Registraduría Nacional del Estado Civil de América).
AUTOR/AÑO	Saavedra Roa, L. C. (2021).
RESUMEN	Esta investigación se ha elaborado con el propósito de abordar y conocer la temática del clima laboral y todo lo que conlleva presentando una síntesis clara y específica sobre el mismo, enunciado un tema que se enfoca en conocimiento y experiencias, junto con un análisis estadístico. Se describen conceptos como acoso laboral, satisfacción, el liderazgo y la cultura organizacional con el fin de conocer el clima interno de la Registraduría Nacional del Estado Civil. El clima laboral es una variable que da explicación al éxito de las organizaciones para el logro de un ambiente laboral favorable y la satisfacción de este, que trae consigo beneficios tanto para los servidores como para la entidad, sin embargo, de esta manera podemos analizar aquellos procesos laborales que involucran lo esencial, vital y fundamental, en un ambiente que es sentido y experimentado el cual influye sobre la conducta de todos los servidores de la Registraduría Nacional del Estado Civil.
NÚMERO DE CITAS	Sin citas
ENLACE	http://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/8483
CITA PARA USAR EN LA TESIS 1	Saavedra Roa, L. C. (2021). El clima laboral y su influencia en el desempeño profesional de los servidores de la Registraduría Nacional del Estado Civil (Bachelor's thesis, Fundación Universidad de América).
CITA PARA USAR EN LA TESIS 2	
CITA PARA USAR EN LA TESIS 3	

Nota: Formato para realizar la bitácora y registro documental tomado de Professional Research, donde se relacionan los resultados relevantes de la información sobre clima laboral.

Tabla 8.

Registro documental

REGISTRO DOCUMENTAL 8	
PERIODO DE BUSQUEDA	2021
FORMULA DE LA BUSQUEDA	"planeación"+"recursos humanos"+"función pública"+"Colombia"
FECHA EN QUE REALICÉ LA BUSQUEDA	17/08/2021
No DE RESULTADOS OBTENIDOS	358
NOMBRE DEL ELEMENTO ELEGIDO	Plan Estratégico de Gestión Humana 2019-2022
AUTOR/AÑO	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA 2019
RESUMEN	El Plan Estratégico reconoce la gestión del capital humano como uno de los pilares estratégicos, lo cual permitirá que la Entidad logre apalancar los procesos de modernización, favorecer la gestión del cambio, a través de la motivación, la satisfacción y el manejo de situaciones de conflicto, incertidumbre y riesgo psicosocial que resultan de todo proceso de cambio; igualmente deberá retener y desarrollar los talentos necesarios para la excelencia y el liderazgo institucional, lo que pretende afianzar los lazos de la relación laboral entre los servidores y la alta dirección. En ese sentido la satisfacción en el trabajo y la calidad de vida laboral, como conceptos asociados al bienestar, son apalancadores fundamentales de la Gestión Estratégica del Talento Humano por cuanto impactan en la motivación, la identidad corporativa, y el compromiso de los funcionarios con la misión de la Entidad. Así mismo, el Área de Gestión Humana de la Entidad deberá cumplir un papel estratégico dentro de la organización, donde se le brinde un empoderamiento mucho más allá de cumplir labores netamente administrativas, lo cual se verá reflejado en un trabajo mancomunado a nivel nacional.
NÚMERO DE CITAS	39
ENLACE	https://www.dane.gov.co/files/control_participacion/planes_institucionales/Plan_Estrategico/Plan-Estrategico-GTH-2019-2022.pdf
CITA PARA USAR EN LA TESIS 1	Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2019). <i>Plan estratégico de gestión humana 2019-2022</i> . Bogotá, Colombia.
CITA PARA USAR EN LA TESIS 2	
CITA PARA USAR EN LA TESIS 3	

Nota: Formato para realizar la bitácora y registro documental tomado de Professional Research, donde se relacionan los resultados relevantes de la información sobre clima laboral.

Tabla 9.

Registro documental

REGISTRO DOCUMENTAL 9	
PERIODO DE BUSQUEDA	2021
FORMULA DE LA BUSQUEDA	"planeación"+"recursos humanos"+"función pública"+"Colombia"
FECHA EN QUE REALICÉ LA BUSQUEDA	17/08/2021
No DE RESULTADOS OBTENIDOS	358
NOMBRE DEL ELEMENTO ELEGIDO	Plan Estratégico de Talento Humano 2019-2022
AUTOR/AÑO	MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL 2019
RESUMEN	El Plan Estratégico de Talento Humano, tiene carácter indicativo y desarrolla el Plan Estratégico Institucional del Ministerio, en lo relacionado con el ciclo de vida del servidor público, desde las políticas de gestión y desempeño del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG. Este documento se constituye en una herramienta de organización y estructuración de las actividades de la Subdirección, orientándola hacia la gestión estratégica exitosa y efectiva, la mejora continua y el cierre de brechas en las necesidades identificadas en los diferentes diagnósticos y en el análisis de las características de la población objetivo.
NÚMERO DE CITAS	40
ENLACE	https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-362792_galeria_29.pdf
CITA PARA USAR EN LA TESIS 1	Ministerio de Educación Nacional. (2019). <i>Plan estratégico de talento humano 2019-2022</i> . Bogotá, Colombia
CITA PARA USAR EN LA TESIS 2	
CITA PARA USAR EN LA TESIS 3	

Nota: Formato para realizar la bitácora y registro documental tomado de Professional Research, donde se relacionan los resultados relevantes de la información sobre clima laboral.

Tabla 10.

Registro documental

REGISTRO DOCUMENTAL 10	
PERIODO DE BUSQUEDA	2021
FORMULA DE LA BUSQUEDA	Plan estrategico de Talento Humano Sector Salud
FECHA EN QUE REALICÉ LA BUSQUEDA	21/08/2021
No DE RESULTADOS OBTENIDOS	29.700
NOMBRE DEL ELEMENTO ELEGIDO	Plan Estratégico de Talento Humano 2020 - 2024
AUTOR/AÑO	SECTOR SALUD
RESUMEN	El Ministerio de Salud y Protección Social a través de la Subdirección de Gestión del Talento Humano, de la Secretaria General en cumplimiento de la normativa constitucional y legal y en el marco de los lineamientos establecidos por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en forma participativa, diseña y ejecuta la política de talento humano en términos de corresponsabilidad, sin ninguna discriminación, con el propósito de proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los que laboran en el Ministerio, buscando crear y sostener un ambiente laboral que propicie el desarrollo integral que trascienda en sus familias, en la comunidad en general y que en desarrollo de la responsabilidad social ambiental, promueva estilos de vida orientados a disminuir la huella de carbono personal.
NÚMERO DE CITAS	Sin citas
ENLACE	https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/SG/GT/plan-estrategico-talento-humano-2020.pdf
CITA PARA USAR EN LA TESIS 1	Minsalud 2020. <i>Plan estratégico de talento humano</i> . Bogotá, Colombia
CITA PARA USAR EN LA TESIS 2	
CITA PARA USAR EN LA TESIS 3	

Nota: Formato para realizar la bitácora y registro documental tomado de Professional Research, donde se relacionan los resultados relevantes de la información sobre clima laboral.

Tabla 11.

Registro documental

REGISTRO DOCUMENTAL 11	
PERIODO DE BUSQUEDA	2021
FORMULA DE LA BUSQUEDA	Plan estrategico de Talento Humano Ministerio de Minciencias
FECHA EN QUE REALICÉ LA BUSQUEDA	21/08/2021
No DE RESULTADOS OBTENIDOS	10.900
NOMBRE DEL ELEMENTO ELEGIDO	Plan Estratégico de Talento Humano Minciencias 2021
AUTOR/AÑO	MINCIENCIAS
RESUMEN	el Plan Estratégico de Talento Humano del Ministerio, debe contribuir con el desarrollo de los objetivos institucionales, el cumplimiento de las metas organizacionales y el fortalecimiento de los conocimientos, las competencias laborales, la calidad de vida laboral y el desarrollo integral de sus servidores públicos, todo ello como condición necesaria para brindar unos servicios de calidad al País. El Plan se estructura con base en los planes institucionales de Bienestar, estímulos e incentivos; Capacitación; de Seguridad y Salud en el trabajo; Plan Anual de Vacantes; Clima Organizacional; Evaluación de Desempeño, código de integridad, entre otros.
NÚMERO DE CITAS	Sin citas
ENLACE	https://minciencias.gov.co/quienes-somos/planeacion-y-gestion/talento-humano
CITA PARA USAR EN LA TESIS 1	Minciencias 2021. <i>Plan estratégico de talento humano</i> . Bogotá, Colombia
CITA PARA USAR EN LA TESIS 2	
CITA PARA USAR EN LA TESIS 3	

Nota: Formato para realizar la bitácora y registro documental tomado de Professional Research, donde se relacionan los resultados relevantes de la información sobre clima laboral.

Tabla 12.

Registro documental

REGISTRO DOCUMENTAL 12	
PERIODO DE BUSQUEDA	2021
FORMULA DE LA BUSQUEDA	Plan estratégico de Talento Humano Ministerio de Minciencias
FECHA EN QUE REALICÉ LA BUSQUEDA	21/08/2021
No DE RESULTADOS OBTENIDOS	580.000
NOMBRE DEL ELEMENTO ELEGIDO	Plan Estratégico de Talento Humano ICA 2021
AUTOR/AÑO	ICA
RESUMEN	El Plan Estratégico de Talento Humano se encuentra enmarcado en la Política de Integridad planteada en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que busca en cada servidor, la promesa de ejercer a cabalidad su labor frente al Estado, de tal manera que genere confianza, y que a través del desarrollo de sus funciones contribuya al logro de las metas institucionales. Así mismo, es necesario considerar en el Plan Estratégico del Talento Humano, los atributos de calidad que se deben tener en cuenta en el proceso de vinculación de los servidores del ICA, a través del mérito, de acuerdo con los perfiles y competencias definidos para atender las prioridades estratégicas y satisfacer las necesidades de los grupos de valor. De esta manera, los funcionarios deben ser conocedores de las políticas institucionales, del direccionamiento estratégico y la planeación, de los procesos de operación y de su rol fundamental dentro de la Entidad, fortalecidos en sus conocimientos y competencias, de acuerdo con las necesidades institucionales, comprometidos en llevar a cabo sus funciones con atributos de calidad en busca de la mejora y la excelencia.
NÚMERO DE CITAS	Sin citas
ENLACE	https://www.ica.gov.co/getattachment/Areas/Administrativa-y-Financiera/Talento-Humano/PROYECTO-PLAN-ESTRATEGICO-DE-TALENTO-HUMANO-2021.pdf.aspx?lang=es-CO
CITA PARA USAR EN LA TESIS 1	ICA 2021. <i>Plan estratégico de talento humano</i> . Bogotá, Colombia
CITA PARA USAR EN LA TESIS 2	
CITA PARA USAR EN LA TESIS 3	

Nota: Formato para realizar la bitácora y registro documental tomado de Professional Research, donde se relacionan los resultados relevantes de la información sobre clima laboral.

Tabla 13.

Registro documental

REGISTRO DOCUMENTAL 13	
PERIODO DE BUSQUEDA	2020
FORMULA DE LA BUSQUEDA	"planeacion"+"estrategico"+ "de talento humano"+ 2019- 2022"+ empresas de salud"
FECHA EN QUE REALICÉ LA BUSQUEDA	20/08/2021
No DE RESULTADOS OBTENIDOS	748.000
NOMBRE DEL ELEMENTO ELEGIDO	Plan Estratégico de Talento Humano 2020
AUTOR/AÑO	SUPERSALUD
RESUMEN	El Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG (en adelante MIPG), actualizado por el Decreto 1499 de 2017, tiene como propósito, facilitar la gestión integral de las organizaciones fortaleciendo el talento humano, agilizand las operaciones, fomentando el desarrollo de una cultura organizacional sólida y promoviendo la participación ciudadana, entre otros aspectos. Finalmente, la Función Pública enfoca sus esfuerzos en el conocimiento, valoración, interiorización y vivencia del grado de madurez del modelo, qué de acuerdo con el autodiagnóstico de la Gestión Estratégica del Talento Humano, se encuentra en el Nivel "Transformación", lo que impone el desarrollo de buenas prácticas y los estándares propuestos por el MIPG para mejorar la operación de la Dimensión de Talento Humano
NÚMERO DE CITAS	Sin citas
ENLACE	https://www.google.com/search?q=plan+estrat%C3%A9gico+de+talento+humano+2019+-+2022+empresas+de+salud&rlz=1C1JZAP_esCO900CO900&xsrf=ALeKk02BrPyZk4eOVRpjlqFNRIeJYXIQ%3A1629420856299&ej=OP0eYb7KEe6YwbkP3v2X4As&og=plan+estrat%C3%A9gico+de+talento+humano+2019+-+2022+empresas+de+salud&gs_lcp=Cgnd3Mtd2k6EAM6BwgAEEcQsAM6BQgAEM0COggelIRAWEB0QHjoECCEQCKoECEEYAFCA4QFYnokCYLeLAmgBcAJ4AIABxwGIAesWkeEEMC4xOZgBAKABAcgBCMABAQ&scient=gws-wiz&ved=0ahUKEwi-xtDasb7vAhVuTDABHd7-BbwQ4dUDCA4&uact=5
CITA PARA USAR EN LA TESIS 1	Supersalud 2020. <i>Plan estratégico de talento humano</i> . Bogotá, Colombia
CITA PARA USAR EN LA TESIS 2	

Nota: Formato para realizar la bitácora y registro documental tomado de Professional Research, donde se relacionan los resultados relevantes de la información sobre clima laboral.

Tabla 14.

Registro documental

REGISTRO DOCUMENTAL 14	
PERIODO DE BUSQUEDA	2020- 2023
FORMULA DE LA BUSQUEDA	"planeacion"+ "estrategico"+ "de talento humano"+ 2019- 2022"+ CAR"
FECHA EN QUE REALICÉ LA BUSQUEDA	20/08/2021
No DE RESULTADOS OBTENIDOS	527.000
NOMBRE DEL ELEMENTO ELEGIDO	Plan Estratégico de Recursos Humanos 2020-2023
AUTOR/AÑO	CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DE CUNDINAMARCA – CAR
RESUMEN	El diagnóstico de la situación actual de la gestión del talento humano de la Corporación se realizó bajo una perspectiva estratégica, adoptando el Modelo de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), de modo tal que del mismo se pudieran definir claramente los retos institucionales por asumir durante el periodo de vigencia del plan. Los elementos conceptuales de este modelo, al igual que los demás aspectos metodológicos adoptados para la formulación del Plan, se detallan en el Anexo N° 1 “Metodología Formulación Plan Estratégico Recurso Humano 2020-2023”.
NÚMERO DE CITAS	Sin citas
ENLACE	https://www.car.gov.co/vercontenido/143
CITA PARA USAR EN LA TESIS 1	Corporacion autonoma regional de cundinamarca- CAR 2020. <i>Plan estratégico de recursos humanos</i> . Bogotá, Colombia
CITA PARA USAR EN LA TESIS 2	
CITA PARA USAR EN LA TESIS 3	

Nota: Formato para realizar la bitácora y registro documental tomado de Professional Research, donde se relacionan los resultados relevantes de la información sobre clima laboral.

Análisis de resultados y discusión

En este capítulo se presenta la organización y clasificación de los datos obtenidos que sustentan el presente trabajo, contiene los resultados del análisis realizado a cada una de las empresas públicas seleccionadas, introduciéndonos en el planteamiento de lo contemplado por el DAFP (2019e) para desarrollar el Clima Laboral, donde se refiere a la forma como los servidores públicos perciben su relación con el ambiente de trabajo como determinante de su comportamiento al interior de la entidad. Es así como desde las diferentes variables de intervención que cualifican la práctica del clima laboral al interior de las entidades públicas, realizamos el análisis y recopilación de experiencias de las diferentes entidades del sector desde los planteamientos de los planes estratégicos de talento humano. Desde la descripción de dichas variables nos permite analizamos la información desde:

Orientación organizacional: Claridad de los servidores públicos sobre la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas de una entidad, y de la manera como se desarrollan la planeación y los procesos, se distribuyen las funciones y la dotación de recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor.

Administración del talento humano: Nivel de percepción de los servidores públicos sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de éstos en sus respectivos cargos y a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.

Estilo de dirección: Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área. Rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.

Comunicación e integración: Es el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades, orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la entidad.

Trabajo en grupo: Es el realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera interdependiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.

Capacidad profesional: Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que, en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan.

Medio ambiente físico: Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los servidores públicos.

No obstante, las entidades podrán utilizar un instrumento diferente a este siempre y cuando cumpla con el propósito inicial.

A partir de las variables de intervención, presentamos a continuación el análisis del desarrollo de estas, inmersas en las siguientes entidades públicas relacionadas así:

- Función Pública
- Presidencia de la República
- Cámara de Representantes
- Corporación Autónoma Regional – CAR
- Superintendencia Nacional de Salud – Supersalud
- Instituto Colombiano Agropecuario – ICA
- Ministerio de Ciencias – Min Ciencias
- Registraduría Nacional del Estado Civil
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE
- Ministerio de Educación Nacional – Min Educación
- Ministerio de Salud y Protección Social

A partir de la construcción de una matriz de documentación de información, se realizó el resumen del análisis de resultados en referencia a cada una de las entidades públicas objeto de estudio.

Este tipo de análisis permite registrar y analizar puntualmente la información extraída de los diferentes planes de gestión del talento humano, lo que nos conduce a exponer desde el discurso las estrategias en el orden de las variables objeto del análisis. A continuación, el análisis de resultados desde las variables contempladas por el DAFP (2019f):

Tabla 15.

Análisis de resultados Función Pública

NOMBRE DE LA ENTIDAD	Función Pública
SECTOR	Público
ACTIVIDAD ECONÓMICA	Administración Pública
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	Bogotá
NOMBRE DEL ELEMENTO	PLAN ESTRATEGICO DE TALENTO HUMANO 2019-2022
OBJETIVO DEL PLAN ESTRATEGICO	Fortalecer el Talento Humano de Función Pública, mediante la implementación de políticas, estrategias y mecanismos, con el fin de contribuir al desarrollo integral de los servidores públicos en el ciclo de vida laboral, fomentando la calidad en la prestación del servicio a través de la modalidad de trabajo en casa y presencial, en concordancia con la estrategia institucional.
VARIABLE DE INTERVENCIÓN	RESULTADO (planteamiento de la variable al interior de la entidad)
ORIENTACION ORGANIZACIONAL	Cambio cultural basado en la implementación del código de integridad del servicio público: Fortalecer la estrategia de sensibilización, difusión y apropiación del código de integridad con el fin de orientar las actuaciones de los servidores públicos y establecer pautas comportamentales para el desarrollo de su labor.
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	Provisión de Empleos: Definir los empleos vacantes en Función Pública y proveerlos a través de la participación de procesos que aseguren el mérito, igualdad y oportunidad para vincular servidores públicos competentes, atendiendo las necesidades de la planta acorde a las novedades que se presenten durante la vigencia, evitando de esta manera que se altere el normal funcionamiento de las dependencias.
ESTILO DE DIRECCION	
COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN	
TRABAJO EN GRUPO	
CAPACIDAD PROFESIONAL	Bienestar Social e Incentivos: Mantener un clima organizacional satisfactorio para los servidores de Función Pública y sus familias; a través de espacios y actividades de esparcimiento, integración y formación que promuevan su desarrollo integral y el mejoramiento de su calidad de vida; contribuyendo de esta manera, al desarrollo de servidores 4.0, el crecimiento sostenible de la entidad y el fortalecimiento de los valores Institucionales. Capacitación: Consolidar los saberes, actitudes, habilidades, destrezas y conocimientos de los servidores con el fin de contribuir al fortalecimiento de sus competencias laborales en el desarrollo de sus funciones. Diseñar y desarrollar la estrategia de fortalecimiento de habilidades, competencias y conocimientos de los servidores sobre la entidad y la estructura del Estado. Implementar estrategias de Retención del conocimiento como parte fundamental del proceso de desvinculación e inducción con el fin de fortalecer y formalizar la transferencia de conocimiento el interior de entidad.
MEDIO AMBIENTE FÍSICO	Seguridad y Salud en el Trabajo: Mantener y mejorar el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo para el control y reducción de los accidentes de trabajo, enfermedades laborales y ausentismo que puedan afectar el desempeño de los servidores públicos, contratistas y estudiantes en práctica a través de estrategias que contribuyan a su salud física y mental, propiciando un ambiente de trabajo seguro. Así mismo, adoptar, adaptar e implementar los Protocolos de Bioseguridad para mitigar la propagación y contagio de los servidores públicos, contratistas y estudiantes en práctica del nuevo Coronavirus COVID-19

Nota. Esta tabla contiene el análisis de resultados desde la información contenida en el Plan Estratégico de Talento Humano 2019-2022 de la Función Pública sobre las estrategias de la entidad para desarrollar el clima laboral.

Tabla 16.

Análisis de resultados Presidencia de la República

NOMBRE DE LA ENTIDAD	Presidencia de la República
SECTOR	Público
ACTIVIDAD ECONÓMICA	Administración Pública
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	Bogotá
NOMBRE DEL ELEMENTO	Plan Estratégico de Talento Humano 2019-2022
OBJETIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO	El presente documento establece las estrategias, objetivos y directrices de la Gestión Estratégica del Talento Humano del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República - DAPRE, que permitirán fortalecer las competencias y habilidades, así como el mejoramiento de la calidad de vida, el bienestar y la seguridad y salud de los funcionarios del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República.
VARIABLE DE INTERVENCIÓN	RESULTADO (planteamiento de la variable al interior de la entidad)
ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL	
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	<p>Plan anual de vacantes: Es el instrumento de planificación, administración y actualización de la información relacionada con los empleos de carrera administrativa que se encuentran en vacancia definitiva y su provisión. Sin embargo, la información registrada en el Plan Anual de Vacantes corresponde al reportede las vacantes de la Planta de Personal del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República a través de los diferentes tipos de nombramiento o carácter de vinculación.</p> <p>Plan de prevision de talento humano: elaborar y actualizar anualmente planes de prevision de talento humano, que contenga el cálculo de los empleos necesarios, de acuerdo con los requisitos y perfiles profesionales establecidos en los manuales específicos de funciones, con el fin de atender a las necesidades presentes y futuras derivadas del ejercicio de sus competencias.</p> <p>En general se busca gestionar de manera eficiente el ingreso, desarrollo y retiro de los funcionarios de la entidad a través del uso de herramientas tecnológicas internas y externas.</p>
ESTILO DE DIRECCIÓN	
COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN	Dentro del planteamiento de los Objetivos Estratégicos de Talento Humano de la entidad, se busca Afianzar la comunicación interna, por medio de lineamientos claros, con información de calidad y de interes interno, haciendo uso efectivo de los canales disponibles en el marco de los Pilares del Plan Nacional de Desarrollo.
TRABAJO EN GRUPO	
CAPACIDAD PROFESIONAL	<p>Plan Institucional de Capacitación: La formación, la capacitación y el entrenamiento del talento humano al servicio de la Entidad, juegan un papel estratégico en la cultura organizacional. En este sentido, el Plan Institucional de Capacitación se convierte en el instrumento que le permite a la Entidad diseñar y aplicar un programa de capacitación y entrenamiento para la profesionalización y desarrollo del servidor público, que derive en una contribución efectiva al cumplimiento de las metas institucionales. Se busca contribuir al fortalecimiento de las habilidades, capacidades y competencias de los servidores de la entidad para el desarrollo de sus funciones, a través de actividades de capacitación y formación.</p> <p>Plan Anual de Bienestar Social e Incentivos Institucionales:el sistema de estímulos para los servidores públicos, se enmarca en una lógica orientada a maximizar la eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de estos. Así lo establece el Decreto-Ley 1567 de 1998, que define el marco normativo para la elaboración de políticas, planes y programas que fortalezcan el desempeño de las labores y el cumplimiento efectivo de los resultados institucionales; así como lo desarrollado posteriormente en los Decretos 1083 de 2015 y 648 de 2017. El Plan de Bienestar Social e Incentivos Institucionales, contiene las acciones que se debe desarrollar al interior de la Entidad que efectivamente responda a las necesidades de los funcionarios. Se busca implementar acciones que permitan el mejoramiento del clima laboral y bienestar. como ejes fundamentales en la calidad de vida y productividad de los funcionarios de la entidad.</p>
MEDIO AMBIENTE FÍSICO	Plan de Trabajo Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo: De conformidad con el artículo 2.2.4.6.8 del Decreto 1072 de 2015, la Entidad debe diseñar y desarrollar un plan de trabajo anual para conseguir cada uno de los objetivos propuestos en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – SG-SST, el cual debe identificar de forma clara las metas, las responsabilidades, los recursos y el cronograma de actividades, siguiendo la concordancia con los estándares mínimos del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad del Sistema General de Riesgos Laborales. Se busca fortalecer el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Nota. Esta tabla contiene el análisis de resultados desde la información contenida en el Plan Estratégico de Talento Humano 2019-2022 de la Presidencia de la República sobre las estrategias de la entidad para desarrollar el clima laboral.

Tabla 17.

Análisis de resultados Cámara de Representantes

NOMBRE DE LA ENTIDAD	Cámara de Representantes
SECTOR	Público
ACTIVIDAD ECONÓMICA	Administración Pública - Rama Legislativa
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	Bogotá
NOMBRE DEL ELEMENTO	PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO-2021.
OBJETIVO DEL PLAN ESTRATEGICO	Fortalecer el Talento Humano de la Cámara de Representantes para el mejoramiento continuo de los funcionarios, a través de la ejecución de planes y programas que den cumplimiento a los estándares del MIPG.
VARIABLE DE INTERVENCIÓN	RESULTADO (planteamiento de la variable al interior de la entidad)
ORIENTACION ORGANIZACIONAL	
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	Plan anual de vacantes y prevision de talento humano: actualizar la información relacionada con los empleos de Carrera Administrativa que se encuentran en vacancia definitiva estableciendo de esta forma el número de cargos a proveer y la manera como se suplirán, se relacionará el número de cargos vacantes, su denominación, perfil, funciones, competencias y requisitos de dichos empleos de acuerdo a lo establecido en el Manual de Funciones Resolución No. MD.1095 de 2010
ESTILO DE DIRECCION	
COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN	
TRABAJO EN GRUPO	
CAPACIDAD PROFESIONAL	<p>Plan de Bienestar Social e Incentivos: Siendo el talento humano el factor más importante de La Cámara de Representantes, desde la División de personal se implementa el Plan de Bienestar Social a través de programas y planes que buscan mejorar la calidad de vida de los funcionarios y sus familias, con el objeto de mejorar el clima organizacional, el sentido de pertenencia y la cultura organizacional, entre otros. Igualmente el programa de incentivos de la Cámara de Representantes, es la estrategia usada por la entidad para reconocer e incentivar el desempeño de los funcionarios de la corporación, tanto grupal como individualmente, quienes por medio de su labor y compromiso al final tendrán resultados grandes reconocimientos.</p> <p>Plan Institucional de Formación Y Capacitación: La Honorable Cámara de Representantes, cuenta con el Plan Institucional de Formación y capacitación, que busca fortalecer las competencias de los servidores, desde el ser, hacer y saber hacer, y así mejorar el desempeño laboral y fortalecimiento profesional y personal; y con un programa virtual de Inducción y Reinducción para los servidores que ingresan a la entidad con el objeto de contextualizarlos, promoviendo la motivación el sentido de pertenencia con la organización.</p>
MEDIO AMBIENTE FÍSICO	Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo: Está encaminado a la promoción del bienestar físico, mental y social de todos los trabajadores de la Honorable Cámara de Representantes y del mejoramiento de las condiciones físicas en las cuales laboran.

Nota. Esta tabla contiene el análisis de resultados desde la información contenida en el Plan Estratégico de Talento Humano 2021 de la Cámara de Representantes sobre las estrategias de la entidad para desarrollar el clima laboral.

Tabla 18.

Análisis de resultados DANE

NOMBRE DE LA ENTIDAD	DANE
SECTOR	Público
ACTIVIDAD ECONÓMICA	Estadística
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	Bogotá
NOMBRE DEL ELEMENTO	PLAN ESTRATEGICO DE TALENTO HUMANO 2019-2022
OBJETIVO DEL PLAN ESTRATEGICO	Fortalecer la capacidad estadística del DANE con atributos de rigor, pertinencia y calidad, así como la capacidad técnica e idoneidad de su capital humano, para consolidar en el mediano plazo una cultura estadística que contribuya al desarrollo, a partir del territorio.
VARIABLE DE INTERVENCIÓN	RESULTADO (planteamiento de la variable al interior de la entidad)
ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL	El Sistema de Integrado de Gestión del DANE, se estructuró con la adopción de un enfoque basado en procesos, el cual consiste en determinar y gestionar, de manera eficaz, una serie de actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que forman parte de un sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción.
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	En este sentido, el Plan de Desarrollo de Personal, se presenta como un instrumento de planeación que contiene las estrategias, objetivos, elementos de seguimiento y evaluación, así mismo contiene el marco normativo y conceptual de cada uno de los tres componentes mencionados anteriormente. A partir de un diagnóstico de las principales características de los servidores a nivel nacional, precisa los programas, proyectos y actividades que se con aplicación a todos los servidores del DANE y sus familias, persiguiendo unos objetivos específicos en cada componente, los cuales de forma articulada y sinérgica contribuirán a la Entidad para avanzar en el cumplimiento efectivo de metas, políticas y objetivos institucionales.
ESTILO DE DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • El Representante Legal y su equipo directivo son los responsables de diseñar, mantener y mejorar el Sistema de Control Interno • Responsables de la lucha contra la corrupción y promocionar de la integridad (valores), el cumplimiento de estándares de conducta y la práctica de los principios del servicio público • Orientar el Direccionamiento Estratégico y la Planeación Institucional • Determinar las políticas y estrategias que aseguran que la estructura, procesos, autoridad y responsabilidad estén claramente definidas para el logro de los objetivos de la entidad • Desarrollar los mecanismos de la Gestión Estratégica del Talento Humano
COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN	Desde la perspectiva de orientar y transferir conocimiento al ciudadano en la Dirección de Difusión, Mercadeo y Cultura Estadística se vienen articulando acciones para la difusión de la información pública en los diversos medios, canales y plataformas de comunicación. De esta manera, para la orientación a los medios de comunicación se propone la generación de una agenda pública de cultura estadística y la generación de contenidos basados en análisis de las necesidades de los grupos de interés.
TRABAJO EN GRUPO	El ejercicio de caracterización de los grupos de interés del DANE, es una construcción colectiva en la que participan representantes de las Direcciones Técnicas de Censos y Demografía, DIG, DIMPE, DIRPEN, Síntesis y Cuentas Nacionales, la Dirección Operativa DICE, la Oficina de OPLAN y la Dirección del Departamento. DICE es el área encargada de liderar el equipo de trabajo, convocar las reuniones necesarias para planear, desarrollar y difundir los resultados del ejercicio de Caracterización de Grupos de Interés del DANE, asegurando que los resultados se publiquen internamente y en el portal web de la Entidad.
CAPACIDAD PROFESIONAL	El Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado, define la capacitación como "(...) el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes"; con lo que se busca promocionar y aumentar la capacidad individual y colectiva de los servidores públicos para apoyar al cumplimiento de las misiones institucionales de las entidades públicas el país. Es así, que los procesos de capacitación se convierten en una herramienta para el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, en busca de la mejora de la prestación de servicios a los ciudadanos; y así mismo al eficaz desempeño institucional y desarrollo integral de nuestro recurso humano. Todo esto en articulación a los procesos de formación, cuyo objeto específico es el desarrollo y fortalecimiento de una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa, como lo establece la Ley 1567 de 1998.
MEDIO AMBIENTE FÍSICO	Instalaciones físicas, software, hardware, redes de comunicación, licencias, equipos periféricos y complementarios, internet, papelería y útiles de oficina. Edificios, espacios de trabajo, servicios de apoyo (medios de transporte, comunicación, vigilancia, etc.). La Entidad determina, proporciona y mantiene el ambiente de trabajo necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios mediante la implementación de procedimientos asociados a los procesos de Gestión de Bienes y Servicios – GBS, Gestión Tecnológica –GTE, –Gestión Financiera - GFI y Gestión de Talento Humano – GTH.

Nota. Esta tabla contiene el análisis de resultados desde la información contenida en el Plan Estratégico de Talento Humano 2019-2022 del Departamento Administrativo Nacional de Estadística sobre las estrategias de la entidad para desarrollar el clima laboral.

Tabla 19.

Análisis de resultados Registraduría Nacional del Estado Civil

NOMBRE DE LA ENTIDAD	Registraduría Nacional
SECTOR	Público
ACTIVIDAD ECONÓMICA	Servicio
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	Bogotá
NOMBRE DEL ELEMENTO	PLAN ESTRATEGICO DE TALENTO HUMANO 2019-2022
OBJETIVO DEL PLAN ESTRATEGICO	La Registraduría Nacional del Estado Civil (RNEC) está orientada misionalmente a servir al ciudadano mediante la prestación de los servicios de identificación y la organización de las elecciones. En esa medida, la creación de valor público por parte de la RNEC debe consistir esencialmente en satisfacer los deseos de los ciudadanos (Moore, 1998) en esos ámbitos, mediante la prestación de un buen servicio.
VARIABLE DE INTERVENCIÓN	RESULTADO (planteamiento de la variable al interior de la entidad)
ORIENTACION ORGANIZACIONAL	Los objetivos estratégicos constituyen los ejes de la Registraduría del siglo XXI. Todos están encaminados a la creación de valor público en términos de calidad de nuestros servicios, a fin de facilitarles la vida a los colombianos, mediante el rediseño organizacional de la entidad, la promoción de algunas reformas legales, el uso de la tecnología, la transformación de la cultura organizacional y la sensibilización ambiental.
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	<p>La Registraduría Nacional del Estado Civil reconoce que, el talento humano es el elemento fundamental, para el desarrollo del Objeto, la Misión y las funciones institucionales, debido a su compromiso, responsabilidad humana y social. Es por esto, que la Registraduría Nacional del Estado Civil, se compromete a seleccionar y vincular a personas idóneas, que cumplan con el perfil definido en el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales; a administrar el talento humano a través de principios y valores institucionales, el mejoramiento continuo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad de sus servidores públicos; al mejoramiento del clima organizacional y ambiente laboral, a través de mecanismos participativos que permitan el desarrollo integral, familiar y el reconocimiento laboral, de tal forma que, el desarrollo de las funciones se cumpla con alto sentido de pertenencia y compromiso ético, buscando siempre la excelencia en la prestación del servicio.</p> <p>Para este efecto, la Gerencia del Talento Humano implementará las herramientas de gestión del talento humano, planes, programas y proyectos necesarios, buscando la integralidad del servidor público, como gestor fundamental en el logro de los objetivos institucionales.</p>
ESTILO DE DIRECCION	<p>El Registrador Nacional del Estado Civil y su equipo del Nivel Directivo, guían y orientan la administración de la Registraduría Nacional del Estado Civil hacia la prestación del servicio con calidad, bajo los principios y valores éticos, efectividad en la Gestión de los Recursos Públicos, la Rendición de Cuentas, definición de Políticas estratégicas y Operativas, coordinación y colaboración con los demás Entes Públicos y la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía en general, en cumplimiento de la Misión Institucional, Principios y fines consagrados en la Constitución Política y la Ley.</p> <p>La Alta Dirección de la Registraduría Nacional del Estado Civil establece los lineamientos a través del Estilo de Dirección para el logro de los Objetivos Corporativos y la Misión a través de los Pilares fundamentales</p>
COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN	<p>En el cumplimiento de su misión constitucional, la RNEC, en décadas recientes, ha avanzado en la digitalización de varios de sus procesos y servicios. Sin embargo, en la entidad el uso y procesamiento de datos se orienta al simple registro de la ejecución de actividades (repositorios de información) y al desarrollo de ciertas tareas específicas como, por ejemplo, la consolidación del censo electoral, digitalización de trámites de identidad y registro civil y elaboración de proyecciones financieras.</p> <p>Mientras que las organizaciones humanas avanzan en la racionalización digital de sus procesos, la RNEC podría verse rezagada si no opta por cambiar su paradigma organizacional y avanzar en su transformación digital.</p>
TRABAJO EN GRUPO	Tanto el nivel central como el desconcentrado participan en el diseño de los planes, la definición de las políticas, el establecimiento de los programas generales de la administración de la Registraduría Nacional, y la ejecución de los planes, políticas, programas y proyectos administrativos, de registro civil e identificación, del proceso electoral y de los mecanismos de participación ciudadana en que deba ser parte la entidad. Cada nivel ejerce en el ámbito de funciones y responsabilidades establecidas por mandato del presente decreto en forma concurrente y armónica, las competencias y funciones inherentes a la Registraduría Nacional del Estado Civil. Es función especial del nivel central coordinar y controlar todas las actividades de la Registraduría Nacional en el ámbito nacional, incluyendo las que desarrolla el nivel desconcentrado, así como ejercer funciones especiales asignadas por la Constitución y la ley, cuya naturaleza no implique su ejercicio desconcentrado.
CAPACIDAD PROFESIONAL	La Registraduría Nacional estará conformada por servidores públicos que pertenezcan a una carrera administrativa especial a la cual se ingresará exclusivamente por concurso de méritos y que preverá el retiro flexible de conformidad con las necesidades del servicio, los cargos de responsabilidad administrativa o electoral serán de libre remoción, de conformidad con la ley.
MEDIO AMBIENTE FÍSICO	<p>La política ambiental de la Registraduría Nacional del Estado Civil fue adoptada en la Resolución 4796 de 2009, que establece que la entidad implementará procesos y prácticas en los que los materiales e insumos puedan ser reducidos, reutilizados o reciclados.</p> <p>Igualmente, esta política promueve la creación de una cultura ambiental y la sensibilización de los servidores públicos sobre la importancia de proteger el medio ambiente en el ámbito laboral.</p> <p>La Resolución asigna al Registrador Nacional del Estado Civil, a la Oficina de Planeación, la Gerencia de Talento Humano, la Gerencia Administrativa y Financiera, la Oficina de Control Interno y las Registradurías Distritales, Delegadas y Especiales responsabilidades en la definición, implementación y evaluación de las políticas en esta materia.</p> <p>De acuerdo con esta política, en 2011 fue expedido el Plan Institucional de Gestión Ambiental, que establece procesos de mejoramiento continuo en temas como el ahorro y uso eficiente del agua y la energía, la Gestión Integral de Residuos, el Control de la Contaminación Atmosférica y Criterios Ambientales para la gestión Contractual.</p>

Nota. Esta tabla contiene el análisis de resultados desde la información contenida en el Plan Estratégico de Talento Humano 2019-2022 de la Registraduría Nacional del Estado Civil sobre las estrategias de la entidad para desarrollar el clima laboral.

Tabla 20.

Análisis de resultados Ministerio de Educación Nacional

NOMBRE DE LA ENTIDAD	MINEDUCACIÓN
SECTOR	Público
ACTIVIDAD ECONÓMICA	Educación
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	Bogotá
NOMBRE DEL ELEMENTO	PLAN ESTRATEGICO DE TALENTO HUMANO 2019-2022
OBJETIVO DEL PLAN ESTRATEGICO	Liderar la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas educativas, para cerrar las brechas que existen en la garantía del derecho a la educación, y en la prestación de un servicio educativo con calidad, esto en el marco de la atención integral que reconoce e integra la diferencia, los territorios
VARIABLE DE INTERVENCIÓN	RESULTADO (planteamiento de la variable al interior de la entidad)
ORIENTACION ORGANIZACIONAL	La prestación del servicio educativo se estructura a lo largo del gobierno nacional y regional (departamental, territorial, municipal y local). Siendo el nivel nacional o central el responsable de la formulación de política, la financiación, la regulación del servicio, la asignación de recursos del Sistema General de Participaciones (SGP), la asistencia técnica, el seguimiento y control, la evaluación de resultados y la inspección y vigilancia. Por su parte, el nivel descentralizado asume la dirección, planificación, administración y presta el servicio educativo en condiciones de equidad, eficiencia y calidad.
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	La Subdirección de Talento Humano del Ministerio de Educación Nacional (MEN), es responsable en la formulación y gestión de las estrategias relacionadas con el Fortalecimiento de la Calidad de Vida Laboral. Uno de los componentes adoptados es el Plan Institucional de Capacitación (PIC), enmarcado en el nuevo Plan Nacional de Formación y Capacitación, denominado "Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos". La Gestión del Talento Humano se convierte en un factor estratégico debido a que aporta al logro de los objetivos organizacionales a largo plazo, considerando tanto las necesidades propias de la entidad, como el actuar responsablemente en el entorno laboral, legal y cultural, buscando encontrar un justo y sano equilibrio entre los diversos intereses.
ESTILO DE DIRECCION	Las funciones y competencias que asume el Ministerio de Educación Nacional se orientan a la generación de políticas, lineamientos, directrices y estándares para dotar al sector educativo de un servicio equitativo, incluyente y de calidad, desde la atención a la primera infancia hasta el nivel de educación superior. Así mismo, le compete apoyar a las Entidades Territoriales en la adecuada gestión de los recursos del sector, bajo los principios de descentralización, cobertura, calidad, eficiencia y pertinencia. Adicionalmente, es función del Ministerio velar por la calidad de la educación, mediante el ejercicio de las funciones de regulación, inspección, vigilancia y evaluación.
COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN	Minciencias Garantiza un adecuado flujo de la información (interna y externa), que visibilice las iniciativas, programas y estrategias de Minciencias para promover la democratización y regionalización del conocimiento, impulsando la articulación de acciones con aliados del Gobierno y fomente una cultura organizacional fundamentada en la adecuada gestión de la información y la comunicación.
TRABAJO EN GRUPO	A nivel transversal, el Ministerio se articula con otros actores del nivel central como: Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP), el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), el Ministerio de Trabajo (Min Trabajo), el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC), el Ministerio de Salud, el Ministerio de Cultura, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), el Departamento para la Prosperidad Social (DPS) y la Presidencia de la República. La siguiente figura, muestra los actores relevantes del sector: La familia, los rectores, docentes, estudiante y la ciudadanía en general; hacen parte de la comunidad educativa y son actores relevantes en la educación y como agentes del sector, son de gran importancia para el Ministerio y se convierten en pieza fundamental para mejorar las directrices de política pública educativa en el país, siendo un vínculo importante para determinar las necesidades del sector y la oferta institucional existente en educación.
CAPACIDAD PROFESIONAL	Se encuentran descritas las acciones que permiten el fortalecimiento y la potencialización de las capacidades y competencias de sus empleados públicos, contribuyendo a mejorar su desempeño y a fortalecer su competitividad laboral. Responde a una construcción participativa, en donde se tienen en cuenta las diferentes fuentes diagnósticas que procuran abarcar todos los frentes para responder a las necesidades de la entidad y disminuir las brechas de capacidades, siendo estas: Plan Estratégico de la Entidad, solicitudes de jefes de área de acuerdo a los manuales de funciones, normatividad vigente, plan de mejoramiento individual derivado de la Evaluación del Desempeño Laboral, acciones de mejora como resultado de los procesos de auditoría interna reportadas por la Oficina de Control Interno y los Proyectos de Aprendizaje en Equipo (PAE's) con los grupos focales de la Entidad. De esta manera, el PIC está compuesto por un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente y a futuro de los servidores de la Entidad, aumentando su capacidad laboral a través de la modificación, potenciación y transferencia de sus conocimientos, habilidades y actitudes por medio de actividades de formación; capacitación; y educación para el trabajo y el desarrollo humano.
MEDIO AMBIENTE FÍSICO	En materia de infraestructura educativa, el Ministerio de Educación formulará una política que visibilice los planes, programas, y proyectos para la inversión en infraestructura escolar y dotación, con el objeto de que los establecimientos educativos estatales cuenten con la capacidad instalada en condiciones de pertinencia, seguridad, comodidad y accesibilidad, que permita la implementación de las estrategias en torno al mejoramiento de la cobertura y calidad en la educación. Se fortalecerán las capacidades de las entidades territoriales para identificar y priorizar sus necesidades. Para ello, se articularán y fortalecerán los sistemas de información, inventario, seguimiento y control de infraestructura educativa a nivel nacional. Se fortalecerá el Fondo de Financiamiento de Infraestructura Educativa (FFIE), mediante el diseño de mecanismos que Plan Estratégico Institucional 2019-2022 permitan superar las dificultades para su gestión, la ampliación de su campo de acción y la definición de criterios de priorización para la estructuración e implementación de proyectos; se realizarán convocatorias para el mejoramiento, ampliación y adecuación de infraestructura educativa rural, y se gestionará el mecanismo de Obras por Impuestos.

Nota. Esta tabla contiene el análisis de resultados desde la información contenida en el Plan Estratégico de Talento Humano 2019-2022 del Ministerio de Educación Nacional sobre las estrategias de la entidad para desarrollar el clima laboral.

Tabla 21.

Análisis de resultados Ministerio de la Protección Social

NOMBRE DE LA ENTIDAD	PROTECCIÓN SOCIAL
SECTOR	Público
ACTIVIDAD ECONÓMICA	Social
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	Bogotá
NOMBRE DEL ELEMENTO	PLAN ESTRATEGICO DE TALENTO HUMANO 2019-2022
OBJETIVO DEL PLAN ESTRATEGICO	El Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Salud y Protección Social y el Plan Estratégico Sectorial se enmarcan en los compromisos contemplados en el Plan Nacional de Desarrollo 2018 -2022 "Pacto por Colombia, pacto por la equidad" expedido mediante la Ley 1955 del 2019.
VARIABLE DE INTERVENCIÓN	RESULTADO (planteamiento de la variable al interior de la entidad)
ORIENTACION ORGANIZACIONAL	El Ministerio de Salud y Protección Social se encuentra dividido en dos viceministerios: el Viceministerio de Protección Social y el Viceministerio de Salud Pública y Prestación de Servicios. Cada uno tiene direcciones, subdirecciones, oficinas y grupos a su cargo
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	Mejorar las condiciones para el desempeño laboral y el desarrollo profesional y personal del recurso humano en salud, Promover estrategias en la formación y ejercicio del RHUS que prioricen la salud de las personas a través de enfoques poblacional, determinantes y gestión social del riesgo, Contribuir a garantizar el acceso y la calidad en la atención en salud, y la sostenibilidad del SGSSS y sus instituciones.
ESTILO DE DIRECCION	El liderazgo en los servicios de salud, implica comprender el primero como un componente fundamental del proceso de gestión organizacional, como competencia de los trabajadores para impactar la satisfacción laboral y la calidad de la atención. El objetivo de este estudio fue revisar algunos tópicos investigados en los últimos años acerca del liderazgo en los servicios de salud.
COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN	Las habilidades comunicativas en la relación médico(a)/paciente influyen en el logro de mejores resultados en la salud física, mental, funcional y subjetiva de ambas partes, en el nivel de satisfacción de pacientes y familiares, en el cumplimiento del plan terapéutico, en la eficiencia clínica y en la disminución del número de exámenes complementarios. En el artículo se describen los 3 aspectos ligados indisolublemente a la comunicación: comunicativo, interactivo y perceptivo, así como las 3 funciones fundamentales de esta: informativa, afectivo-valorativa y reguladora. Igualmente se comentan, entre otros aspectos de interés, los relacionados con las barreras comunicativas, la comunicación satisfactoria y efectiva entre pacientes – familiares y personal de la salud, así como también durante la práctica asistencial y docente.
TRABAJO EN GRUPO	El trabajo en red es una estrategia vinculatoria, de articulación e intercambio entre instituciones y/o personas que deciden asociar voluntaria o concertadamente sus esfuerzos, experiencias y conocimientos para el logro de fines comunes.
CAPACIDAD PROFESIONAL	La gestión del talento humano exige información y conocimiento permanente: oferta y demanda; pertinencia y calidad de la formación; situación laboral y económica; desempeño y la productividad, tendencias macroeconómicas y sociales. Creación y desarrollo de mecanismos que faciliten los flujos de información y conocimiento. Creación de una masa crítica nacional con capacidad real de análisis de los temas fundamentales para la definición de acciones relacionadas con el desarrollo del personal de salud.
MEDIO AMBIENTE FÍSICO	La salud pública ambiental, que se refiere a la intersección entre el medioambiente y la salud pública, aborda los factores ambientales que influyen en la salud humana, y que incluyen factores físicos, químicos y biológicos, y todos los comportamientos relacionados con estos. Conjuntamente, estas condiciones se denominan determinantes ambientales de la salud. Las amenazas para cualquiera de estos determinantes pueden tener efectos adversos en la salud y el bienestar en toda la población. Abordar los determinantes ambientales de la salud mejora directamente la salud de las poblaciones. Indirectamente, también mejora la productividad y aumenta el disfrute del consumo de bienes y servicios no relacionados con la salud.

Nota. Esta tabla contiene el análisis de resultados desde la información contenida en el Plan Estratégico de Talento Humano 2019-2022 del Ministerio de la Protección Social sobre las estrategias de la entidad para desarrollar el clima laboral.

Tabla 22.

Análisis de resultados Corporación Autónoma Regional CAR

NOMBRE DE LA ENTIDAD	Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca – CAR
SECTOR	Público
ACTIVIDAD ECONÓMICA	Ambiental
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	Bogotá
NOMBRE DEL ELEMENTO	PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS 2020 - 2023
OBJETIVO DEL PLAN ESTRATEGICO	Orientada a que el proceso de gestión humana haga parte de los procesos estratégicos, no de los transversales de apoyo, no es solo de presentación sino que en ella subyace una manera diferente de abordar el tema de la administración de personal.
VARIABLE DE INTERVENCION	RESULTADO (planteamiento de la variable al interior de la entidad)
ORIENTACION ORGANIZACIONAL	Una línea de trabajo en este sentido es indagar en las diferentes instancias corporativas y, a partir de las percepciones iniciales, elaborar un marco conceptual de lo que puede significar “La Gran Familia CAR”, con miras a precisar y definir la Cultura Organizacional Corporativa propia de una entidad ambiental próxima a cumplir sesenta (60) años de trayectoria institucional. Una vez caracterizado tal significado, es posible adelantar actividades orientadas a su interiorización por parte de los servidores y a incorporación en la cultura corporativa; con tal propósito, no debe perderse de vista que en el tema ambiental subyace un alto sentido de humanidad y de solidaridad porque son asuntos que nos deberían interesar a todos los seres humanos.
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	La razón de ser de la modificación en el mapa de operación por procesos, orientada a que el proceso de gestión humana haga parte de los procesos estratégicos, no de los transversales de apoyo, no es solo de presentación sino que en ella subyace una manera diferente de abordar el tema de la administración de personal, ya no como si se tratara de una suerte de administración de mobiliario humano sino con el compromiso de gestionar, motivar, retener y desarrollar colectivos de empleados cada vez más diversos y exigentes, en entornos cambiantes, en donde es necesario considerar temas como la retención de los servidores públicos bajo el concepto de capital humano dada su repercusión en el cumplimiento de la misión, escenarios de conciliación entre a vida laboral y la vida personal, perspectiva corporativa basada en el conocimiento, diseño enriquecido de puestos de trabajo (autonomía, retos, heterogeneidad de conocimientos requeridos), desarrollo de competencias y conocimientos multidisciplinarios, específicos o diferenciados, con la capacitación y el bienestar orientados a la generación de valor público dimensionando individuos y cualificando el comportamiento de servidores como procesos progresivos.
ESTILO DE DIRECCION	Con el fin de garantizar la adecuada ejecución del Plan Estratégico, las metas anuales fijadas se entenderán incorporadas automáticamente en los instrumentos de planeación anual de la Corporación en general y de la Dirección de Control Disciplinario Interno y de la Oficina de Talento Humano en particular. Igualmente se deberán realizar seguimientos semestrales con corte a 30 del mes de junio de cada año y una evaluación anual del avance del cumplimiento de las metas previstas. Del mismo modo, finalizado el periodo de ejecución cuatrienal (2020 - 2023), se deberá realizar una evaluación del cumplimiento de las metas globales del Plan.
COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN	En este marco técnico y legal deben adelantarse las actividades institucionales asociadas con las tecnologías de la información, actualmente a cargo de la Oficina de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
TRABAJO EN GRUPO	Fortalecer su equipo de trabajo en la parte profesional de planta en un mínimo de funcionarios igual al establecido en el estudio realizado por la Universidad Nacional en el año 2014, para dar cumplimiento a los términos dispuestos en el régimen disciplinario actual y en el nuevo Código General Disciplinario, Ley 1952 de 2019, que entrará a regir el 1º Julio 2021
CAPACIDAD PROFESIONAL	El principio de mérito, de las calidades personales y de la capacidad profesional, son los elementos sustantivos de los procesos de selección del personal que integra la función pública. Tales características se podrán ajustar a los empleos públicos de libre nombramiento y remoción, de acuerdo con lo previsto en la ley
MEDIO AMBIENTE FÍSICO	

Nota. Esta tabla contiene el análisis de resultados desde la información contenida en el Plan Estratégico de Talento Humano 2020-2023 de la Corporación Autónoma Regional CAR sobre las estrategias de la entidad para desarrollar el clima laboral.

Tabla 23.

Análisis de resultados Superintendencia Nacional de Salud

NOMBRE DE LA ENTIDAD	Supersalud
SECTOR	Público
ACTIVIDAD ECONÓMICA	Salud
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	Bogotá
NOMBRE DEL ELEMENTO	Plan Estratégico de Talento Humano 2020
OBJETIVO DEL PLAN ESTRATEGICO	La Superintendencia Nacional de Salud consciente que el Talento Humano es el eje fundamental para el desarrollo de su gestión institucional y con el fin de cumplir con su misión y fines, definirá y desarrollará estrategias en materia de ingreso, desarrollo y retiro, lo que permitirá contar con colaboradores idóneos, comprometidos, motivados y transparentes, al igual que promoverá su desarrollo personal y laboral dentro de un ambiente de trabajo seguro y sano”.
VARIABLE DE INTERVENCIÓN	RESULTADO (planteamiento de la variable al interior de la entidad)
ORIENTACION ORGANIZACIONAL	Contribuir al fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación mediante la formulación de un plan que contiene los planes, programas y proyectos orientados a su desarrollo, de manera que se garantice la cualificación de las competencias, capacidades, conocimientos, habilidades y condiciones de trabajo requeridas para un adecuado desempeño institucional que garantice el cumplimiento de la misión y las políticas del Ministerio. Así mismo, para facilitar la generación y el mantenimiento del clima y la cultura organizacional y el cumplimiento de los principios consagrados en su Código de Integridad, y la calidad de vida de sus servidores En tal sentido, la Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano proporciona orientaciones con respecto a la política de Gestión Estratégica de Talento Humano en las Entidades, desde un enfoque sistémico, basado en procesos; aplicando, el ciclo de calidad (Planear, Hacer, Verificar, Actuar – PHVA) del talento humano, para luego profundizar en la planeación del proceso y en el ciclo de vida del servidor público en la Entidad (Ingreso, Desarrollo y Retiro).
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	Se ejecutará el plan de previsión de empleos de la entidad la cual es una herramienta de gestión del talento humano, que permite atender las necesidades de personal identificadas en las áreas, acorde con la planta de empleos de la Entidad <ul style="list-style-type: none"> • Se hará una revisión y ajuste de los procesos y procedimientos actuales de Gestión del Talento Humano, ajustándolos al Modelo Integrado de Planeación y Gestión • Se implementará el plan de trabajo de la Gestión del Cambio de la Entidad. • Se continuará con el proceso de rediseño institucional de la entidad, el cual inició en noviembre de 2018.
ESTILO DE DIRECCION	Se realizarán las acciones necesarias para que se materialice el Modelo Integral de Gestión de Personas que permita mejorar el bienestar, desarrollo y compromiso de los servidores públicos para lograr el cumplimiento de la misión de la Entidad. El modelo está enfocado en potenciar la Gestión de los servidores públicos de la entidad, originando una política que reúne las mejores prácticas, metodologías y herramientas, sobre la base de nuevas tecnologías al servicio de las personas y la entidad
COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN	Garantizar la Rendición de Cuentas a la ciudadanía como el mecanismo de información permanente sobre la gestión institucional, los logros, fortalezas, aspectos por mejorar, metas y medición de sus resultados, desarrollando los medios informativos adecuados que permitan la difusión masiva de dicha información, valiéndose de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones-TIC y la apertura de datos, permitiendo un diálogo veraz y participativo con la ciudadanía.
TRABAJO EN GRUPO	Como objetivos específicos tiene: <input type="checkbox"/> Ejecutar actividades que permitan fortalecer el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y el ambiente laboral sano, como pilares de calidad de vida. <input type="checkbox"/> Aportar en el mejoramiento del clima y la cultura organizacional de la Superintendencia Nacional de Salud.
CAPACIDAD PROFESIONAL	Se ejecutará el plan de previsión de empleos de la entidad la cual es una herramienta de gestión del talento humano, que permite atender las necesidades de personal identificadas en las áreas, acorde con la planta de empleos de la Entidad. Fortaleciendo las habilidades, capacidades, bienestar y seguridad de los servidores públicos del Ministerio, con el propósito de contribuir con el mejoramiento del servicio
MEDIO AMBIENTE FÍSICO	Como objetivo principal del mismo, valorar la exposición de la población trabajadora a los principales riesgos (sicosocial, osteomuscular, caídas a nivel, deportivo y tránsito), mejorar el nivel de respuesta de la brigada de emergencias y grupos de apoyo frente a emergencias u obtener un acompañamiento profesional especializado para la gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. A través de la adopción de estrategias y medidas que permitan identificar, evaluar y controlar los peligros y factores de riesgos presentes en los ambientes de trabajo, la prevención de accidentes de trabajo, casos de enfermedad laboral. El plan de bienestar de la Supersalud, propende por mantener y mejorar el bienestar, la calidad de vida de los empleados y sus familias, estableciendo espacios que favorecen el estado de bienestar físico, mental, social, emocional y profesional de sus empleados, a través de actividades y acciones que contribuyen y apuntan a minimizar los riesgos psicosociales, potencializar el desarrollo físico, sus capacidades profesionales, productividad, calidad de vida personal y familiar y redundan directamente el sentido de pertenencia, la humanización en el ejercicio de sus funciones y servicios prestados a la comunidad.

Nota. Esta tabla contiene el análisis de resultados desde la información contenida en el Plan Estratégico de Talento Humano 2020 de la Superintendencia Nacional de Salud sobre las estrategias de la entidad para desarrollar el clima laboral.

Tabla 24.

Análisis de resultados Instituto Colombiano Agropecuario

NOMBRE DE LA ENTIDAD	Instituto Colombiano Agropecuario ICA
NOMBRE DE LA ENTIDAD	ICA
SECTOR	Público
ACTIVIDAD ECONÓMICA	Agropecuaria
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	Bogotá
NOMBRE DEL ELEMENTO	Plan Estratégico de Talento Humano ICA 2021
OBJETIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO	Planear, desarrollar y evaluar la gestión del talento humano, a través de las estrategias establecidas para cada una de las etapas del ciclo de vida laboral de los funcionarios en el marco de los lineamientos de MIPG en la dimensión del Talento Humano, como centro del modelo, de tal manera que esto contribuya al mejoramiento de las capacidades, conocimientos, competencias y calidad de vida, en aras de la creación de valor público.
VARIABLE DE INTERVENCIÓN	RESULTADO (planteamiento de la variable al interior de la entidad)
ORIENTACIÓN ORGANIZACIONAL	El Plan Estratégico de Talento Humano se encuentra enmarcado en la Política de Integridad planteada en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que busca en cada servidor, la promesa de ejercer a cabalidad su labor frente al Estado, de tal manera que genere confianza, y que a través del desarrollo de sus funciones contribuya al logro de las metas institucionales. Así mismo, es necesario considerar en el Plan Estratégico del Talento Humano, los atributos de calidad que se deben tener en cuenta en el proceso de vinculación de los servidores del ICA, a través del mérito, de acuerdo con los perfiles y competencias definidos para atender las prioridades estratégicas y satisfacer las necesidades de los grupos de valor. De esta manera, los funcionarios deben ser conocedores de las políticas institucionales, del direccionamiento estratégico y la planeación, de los procesos de operación y de su rol fundamental dentro de la Entidad, fortalecidos en sus conocimientos y competencias, de acuerdo con las necesidades institucionales, comprometidos en llevar a cabo sus funciones con atributos de calidad en busca de la mejora y la excelencia.
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	El Plan Institucional de Capacitación, PIC es el conjunto coherente de acciones de capacitación y formación que durante un periodo de tiempo y a partir de unos objetivos específicos, facilita el desarrollo de competencias, el mejoramiento de los procesos institucionales y el fortalecimiento de la capacidad laboral de los empleados a nivel individual y de equipo para conseguir los resultados y metas institucionales establecidas en una entidad pública. Obteniendo como objetivo orientar el desarrollo y fortalecimiento de las competencias de los servidores públicos, por medio de programas de formación y capacitación que generen apropiación y sentido de pertenencia en relación con la cultura organizacional y la gestión del conocimiento
ESTILO DE DIRECCIÓN	El proceso integral de Talento Humano está liderado por el Grupo de Gestión del Talento Humano, el cual tiene por objetivo, administrar el talento humano mediante estrategias de selección, vinculación, capacitación, seguridad y salud en el trabajo, evaluación y retiro para garantizar la competencia y el bienestar de los servidores públicos del ICA.
COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN	Medir la percepción de los servidores de la entidad frente a la comunicación interna a través de las evaluaciones de clima organizacional. Desde el sistema de control interno efectuar su verificación. Propiciar y facilitar diferentes formas de comunicación dentro de la entidad, para que su talento humano cuente con información clara y precisa, y a su vez, pueda expresarse fácil y oportunamente, compartir su conocimiento, proponer soluciones, entre otras.
TRABAJO EN GRUPO	Diseñar e implementar proyectos de aprendizaje en equipo.
CAPACIDAD PROFESIONAL	El Plan de Previsión de Recursos Humanos tiene como propósito definir los lineamientos para la previsión del talento humano en el Instituto, a fin de mejorar el desempeño organizacional mediante la identificación y aprovechamiento de las competencias de los servidores y la proyección en el tiempo de las necesidades específicas de personal, en concordancia con los principios que rigen la función pública. El objetivo del plan es contribuir con la determinación de las necesidades de personal que se requieren para cumplir con la misión de la entidad y se constituye en una herramienta que comprende el análisis de la planta de personal, la distribución actual, la consolidación de los cargos vacantes y su forma de provisión, así como, realizar un diagnóstico de necesidades para determinar la cantidad de las personas que el Instituto requiere, a partir del análisis de las prioridades institucionales de la organización, para cumplir su misionalidad.
MEDIO AMBIENTE FÍSICO	En la presente vigencia se continuará con el fortalecimiento y sostenibilidad del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, acorde con el Decreto 1072 de 2015 y los estándares mínimos definidos por el Ministerio de Trabajo en la Resolución 312 de 2019; así mismo, se priorizarán las intervenciones del Programa de Vigilancia Epidemiológica de Riesgo Psicosocial conforme los resultados de las evaluaciones realizadas en 2019, mediante instrumentos de batería de riesgo psicosocial aplicada a nivel nacional, a través de 6 psicólogos especialista en SST contratados por macrorregión y lo referido el Programa de Entorno Saludable, con la estrategia público privada para aunar esfuerzos con Entidades Promotoras de Salud-EPS, Ministerio de Salud, Aseguradora de Riesgos Laborales, Entidades de Recreación y Deporte; entre otras, con el objetivo de mitigar el riesgo sobre la salud de los colaboradores y promover un ambiente laboral seguro y saludable.

Nota. Esta tabla contiene el análisis de resultados desde la información contenida en el Plan Estratégico de Talento Humano 2021 del Instituto Colombiano Agropecuario sobre las estrategias de la entidad para desarrollar el clima laboral.

Tabla 25.

Análisis de resultados Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación

NOMBRE DE LA ENTIDAD	MINISTERIO DE CIENCIAS
NOMBRE DE LA ENTIDAD	MINCIENCIAS
SECTOR	Público
ACTIVIDAD ECONÓMICA	MINCIENCIAS
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	Bogotá
NOMBRE DEL ELEMENTO	Plan Estratégico de Talento Humano Minciencias 2021
OBJETIVO DEL PLAN ESTRATEGICO	Contribuir al fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación mediante la formulación de un plan que contiene los planes, programas y proyectos orientados a su desarrollo, de manera que se garantice la cualificación de las competencias, capacidades, conocimientos, habilidades y condiciones de trabajo requeridas para un adecuado desempeño institucional que garantice el cumplimiento de la misión y las políticas del Ministerio. Así mismo, para facilitar la generación y el mantenimiento del clima y la cultura organizacional y el cumplimiento de los principios consagrados en su Código de Integridad, y la calidad de vida de sus servidores.
VARIABLE DE INTERVENCIÓN	RESULTADO (planteamiento de la variable al interior de la entidad)
ORIENTACION ORGANIZACIONAL	La planeación estratégica de Talento Humano es un proceso sistemático que tiene como propósito implementar y desarrollar estrategias, planes, programas y proyectos que permitan la gestión del talento humano para alcanzar de las metas y objetivos propuestos. En este sentido se entiende que el Plan Estratégico de Talento Humano del Ministerio, debe contribuir con el desarrollo de los objetivos institucionales, el cumplimiento de las metas organizacionales y el fortalecimiento de los conocimientos, las competencias laborales, la calidad de vida laboral y el desarrollo integral de sus servidores públicos, todo ello como condición necesaria para brindar unos servicios de calidad al País.
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	La Planeación Estratégica de los Recursos Humanos es una herramienta estratégica que posibilita que la entidad articule sus diferentes acciones con el objetivo de fomentar una planeación y ejecución de las acciones propuestas. Planear el recurso humano no es solo la adecuación de las personas a la estrategia institucional, sino también es la posibilidad de contar con procesos estandarizados, controlados y en armonía con los requerimientos de la organización, debidamente articulados con el Direccionamiento Estratégico de la Entidad (misión, visión, objetivos institucionales, planes, programas y proyectos. Adelantar Concurso de Mérito de Carrera Administrativa - cargos vacantes definitivos (Sistema específico de carrera administrativa), conforme a lineamientos dados por la CNSC. Aplica para todos los servidores públicos en lo relacionado con los componentes (Plan Anual Vacantes, Plan de Previsión de Recursos Humanos, Plan Institucional de Capacitación, Plan de Bienestar Social); y extensivo a la población de colaboradores y terceros (plan de seguridad y salud), teniendo en cuenta las partes interesadas que interactúan de manera permanente y se puedan impactar con las acciones del Ministerio
ESTILO DE DIRECCION	La Dirección de Talento Humano coordina con el nivel directivo de las dependencias del Ministerio el estudio de necesidades y la correspondiente elaboración del diagnóstico de los recursos requeridos, realizando el análisis estadístico, cuantitativo y cualitativo. Con base en estos procede a elaborarlo, tomando como marco de referencia los siguientes aspectos: las políticas institucionales, los planes, programas y proyectos tanto de la entidad como de cada dependencia, el Manual de Funciones, las responsabilidades de cada área y la planta de personal de la entidad.
COMUNICACIÓN E INTEGRACIÓN	Establecer Canales de comunicación asertiva con los servidores públicos de la entidad y los externos en temas relacionados con la gestión del talento humano en el Ministerio.
TRABAJO EN GRUPO	Ruta del Crecimiento: Liderando Talento Esta ruta se relaciona con el fortalecimiento del liderazgo propiciando espacios de desarrollo y crecimiento, así mismo encontramos, entre otras, las siguientes temáticas, algunas obligatorias y otras que se desarrollarán de acuerdo con la capacidad de cada entidad: capacitación, gerencia pública, desarrollo de competencias gerenciales, acuerdos de gestión, trabajo en equipo, integridad, clima laboral, inducción y reinducción, valores, cultura organizacional, estilo de dirección, comunicación e integración.
CAPACIDAD PROFESIONAL	Su objetivo principal consiste en valorar la exposición de la población trabajadora a los principales riesgos (Psicosocial, osteomuscular, caídas a nivel, deportivo y tránsito) mejorar el nivel de respuesta de la brigada de emergencias y grupos de apoyo frente a emergencias u obtener un acompañamiento profesional especializado para la gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
MEDIO AMBIENTE FÍSICO	Los programas de bienestar social se organizan como procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones de vida laboral de los servidores públicos, favoreciendo su desarrollo integral y su identificación con la Entidad, así como el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia, y los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad. El programa de bienestar social estará integrado por dos (2) componentes de intervención, de una parte, el nivel de calidad de vida laboral y de otra, la protección y servicios sociales.

Nota. Esta tabla contiene el análisis de resultados desde la información contenida en el Plan Estratégico de Talento Humano 2021 del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación sobre las estrategias de la entidad para desarrollar el clima laboral.

Una vez expuestos los resultados obtenidos en cada una de las empresas del sector público de la ciudad de Bogotá seleccionadas, se presenta a continuación el análisis de los resultados de forma comparativa desde donde nos enfocamos para realizar la discusión, la cual se distribuye a partir de las variables trabajadas en cada una de las matrices adjuntas.

Este tipo de análisis permite determinar si existen similitudes y diferencias significativas entre la información extraída de los diferentes planes de gestión del talento humano, lo que nos conduce a exponer desde el discurso ideas objetivas donde se establecen las estrategias que en su orden de relevancia son las de mayor influencia para mejorar el clima laboral en empresas del sector público de la ciudad de Bogotá.

A continuación, el análisis comparativo desde las variables contempladas por el DAFP (2019f):

Orientación organizacional.

Dentro de los elementos del clima laboral, clasificado en el marco teórico del presente documento, como un elemento subjetivo de identidad, donde los objetivos personales se combinan con la apropiación de los objetivos organizacionales, desde los planes estratégicos del talento humano de las entidades del sector público objeto del estudio, apropiarse de la misión, los objetivos, principios y políticas de las entidades, forma parte de la experiencia laboral dentro de la cultura organizacional, ya que desde allí se tiene claro el desarrollo de los planes y procesos para trabajar el sentido de pertenencia y el compromiso con la entidad.

Entidades como la Función Pública, trabaja directamente en un cambio cultural enfocado en el código de integridad del servicio público, para así sensibilizar a los servidores públicos en la apropiación del código de integridad con el fin de orientar las actuaciones de los servidores y establecer pautas comportamentales para el desarrollo de su labor.

En otras entidades como la Registraduría Nacional del Estado Civil, el DANE, el Ministerio de Educación y el Ministerio de Protección Social, esta variable se enfoca en la estructura organizacional y de procesos, hablando de un rediseño de las entidades para la mejora continua, enfocada en los principios y políticas corporativas, todos encaminados en la ubicación correcta del personal, orientado para la creación de valor público.

Por otro lado para la CAR, la Superintendencia de Salud, el Ministerio de Ciencias y el ICA, la percepción que tienen los servidores públicos sobre las entidades, se enfoca en trabajar en un marco conceptual que sirva para apropiarse del plan estratégico y regirse por principios y valores que contribuyan al desarrollo de las actividades a realizar, en conjunto con el desarrollo de

conocimientos y competencias, para mejorar la calidad de vida laboral y así influir en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Entidades como la Presidencia de la República y la Cámara de Representantes no enfatizan en el desarrollo de dicha variable.

En general, la estrategia más adecuada para trabajar el clima laboral desde la orientación organizacional, incluye aspectos como la apropiación y la experiencia de los valores, principios y políticas que en conjunto con el plan estratégico organizacional, dirijan a los servidores a desarrollar sus actividades partiendo de las jerarquizaciones estipuladas para cada perfil y cargo, poniendo en práctica la experiencia laboral, las competencias y el conocimiento para desarrollar más conocimiento, pensando de forma autónoma y en pro del cumplimiento de los objetivos, la misión y la visión de las entidades públicas.

Administración del talento humano.

Dentro de los aspectos de la satisfacción laboral, desde la Teoría de Herzberg (citado en Rodríguez 2015j) como uno de los factores motivacionales o satisfactores, con respecto a la variable del presente estudio, hacemos referencia al crecimiento y la competitividad a partir del reclutamiento teniendo en cuenta perfiles de cargos, así como los aspectos de la vinculación laboral en el sector público.

Al interior de las entidades como la Función Pública, la Presidencia de la República y la Cámara de representantes, se enfatiza en estrategias para la provisión de empleos a través de un plan enfocado en proveer el talento humano, desde aspectos acordes a las necesidades del personal, a los requisitos, el perfil, competencias y funciones contempladas en el correspondiente manual de funciones, donde se trabaja en procesos que aseguran el mérito, la igualdad y la oportunidad. Es importante acotar que, por tratarse de entidades públicas, todas se acogen a los diferentes tipos de nombramiento, aunque algunas no son explícitas mencionando dicho aspecto dentro del plan estratégico.

Podemos indicar que las instituciones estatales como la Registraduría, el DANE, Ministerio de Educación y el Ministerio de la Protección Social, coinciden en que la administración del Talento Humano apunta al mejoramiento continuo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad de sus servidores públicos; a través de planes, programas y proyectos necesarios, buscando la integralidad del servidor público como gestor fundamental en el logro de los objetivos institucionales.

Cabe destacar que la Registraduría y el DANE desde la Gestión Humana precisan programas y actividades donde integran las familias de los funcionarios, junto a otros programas y actividades que persiguen objetivos específicos en cada componente, los cuales de forma articulada y sinérgica contribuirán a la Entidad para avanzar en el cumplimiento efectivo de metas, políticas y objetivos institucionales.

Analizando cada una de las administraciones que se identifican en las diferentes entidades como la CAR, la Super Salud, el ICA y Ministerio de Ciencias, tienen como propósito estar enfocadas en la orientación a que el proceso de gestión humana forme parte de los procesos estratégicos, y no únicamente de los transversales de apoyo, no es solo de presentación sino que en ella subyace una manera diferente de abordar el tema de la administración de personal, ya no como si se tratara de una suerte de administración de mobiliario humano, sino con el compromiso de gestionar, motivar, retener y desarrollar colectivos de empleados cada vez más diversos y exigentes, en entornos cambiantes, donde es necesario considerar temas como la retención de los servidores públicos y crear estabilidad en las organizaciones. Para esto es importante la capacitación y el bienestar encaminados a la generación de valor público dimensionando individuos y cualificando el comportamiento de servidores como procesos progresivos, así mismo esto les permite atender las necesidades de personal identificadas en las áreas, acorde con la planta de empleos y el mejoramiento continuo de los procesos institucionales y el fortalecimiento de la capacidad laboral de los empleados a nivel individual y de equipo.

La estrategia adecuada que se puede orientar en la administración del talento humano en las entidades del sector público se enfoca en desarrollar planes, programas y proyectos acordes a las necesidades del personal, con el fin de integrar de manera oportuna y sólida la planta de personal. Estos planes, programas y proyectos se encaminarán en el reclutamiento del personal y la estabilidad laboral, acorde a los perfiles, competencias, habilidades requeridas en los cargos y funciones, de acuerdo con la idoneidad y experiencia, gestión que se dará teniendo en cuenta principios de mérito, oportunidad e igualdad

El propósito será, lograr la integralidad en el servidor público, para así mismo orientar las actividades y los procesos, e influir en el cumplimiento efectivo de metas, políticas y objetivos institucionales.

Estilo de dirección.

A partir de la teoría de Likert (citado en Brunet,2005c), nos enfocamos en los tipos de clima, ya sea autoritario (explotador y paternalista), o participativo (Consultivo y de participación en grupo), resultado de la interacción y la sinergia de los líderes con sus subordinados. Desde esta variable, el conocer las diferentes estrategias que se plantean desde el que hacer gerencial, nos remitiremos a los rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.

Entidades como la Función Pública, la Presidencia de la República y la Cámara de Representantes no hacen énfasis en el desarrollo de dicha variable dentro del plan estratégico de talento humano.

Se puede evidenciar que la Registraduría y el DANE, enmarcan sus lineamientos bajo la alta dirección para el logro de los objetivos corporativos, por otra parte, el Ministerio de Educación Nacional se orienta a la generación de políticas, lineamientos, directrices y estándares para dotar al sector educativo de un servicio equitativo, bajo los principios de descentralización, cobertura, calidad, eficiencia y pertinencia. El Ministerio de Protección Social lleva su liderazgo en los diferentes servicios de salud, que implica comprender el primero como un componente fundamental del proceso de gestión organizacional, como competencia de los trabajadores para impactar la satisfacción laboral y la calidad de la atención.

En cada una de estas entidades públicas, la CAR, la Super Salud, el ICA y el Ministerio de Ciencias, se observan diferentes estilos de dirección para lograr un mejor resultado en cada uno de los objetivos propuestos. Inicialmente, consiste en elaborar un estudio de necesidades, y de esta forma, realizar la correspondiente elaboración del diagnóstico de los recursos requeridos, llevando a cabo un análisis estadístico, cuantitativo y cualitativo, para desarrollar estrategias de selección, vinculación, capacitación, evaluación y retiro, para garantizar la competencia y el bienestar de los servidores públicos. Su dirección está encaminada a una revisión y ajuste de los procesos, abierto a implementar nuevos planes de trabajo implementando metas semestrales y anuales, apoyándose en realizar seguimientos y evaluación continua del cumplimiento de las metas previstas.

Desde el estilo de dirección, desarrollar una estrategia asertiva para trabajar el clima laboral en las entidades públicas, estará orientada a seguir políticas, lineamientos, directrices y estándares determinados por la alta dirección para el logro de los objetivos corporativos, en pro del bienestar de la ciudadanía. Se requerirá la revisión y ajuste de los procesos, a partir del análisis de las

necesidades y los cambios que se necesiten realizar, estrategia abierta a implementar nuevos planes de trabajo basado en metas semestrales y anuales, y así realizar seguimientos y evaluación continua del cumplimiento de las metas previstas como compromiso gubernamental, donde no solo se obedece a los compromisos adquiridos con el Estado, como competencia de los trabajadores para impactar la satisfacción laboral y la calidad de la atención y cumplir las expectativas de los usuarios.

Comunicación e integración.

Dentro de los elementos del clima laboral, clasificado en el marco teórico del presente documento como elementos subjetivos de cooperación, relaciones, comunicación y conflictos, con respecto a la variable del presente estudio hacemos referencia al punto de vista de los miembros de la entidad, desde el intercambio de ideas, pensamientos y sentimientos, los cuales fluyen en dirección horizontal y vertical en las entidades, orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los equipos de trabajo.

Entidades como la Presidencia de la República se enfocan en afianzar la comunicación interna, por medio de lineamientos claros, con información de calidad y de interés interno, haciendo uso efectivo de los canales disponibles en el marco de los Pilares del Plan Nacional de Desarrollo.

Por otro lado, la Función Pública y la Cámara de Representantes no exponen aspectos de la comunicación dentro de su plan estratégico.

La Registraduría Nacional busca entrar en la era de la digitalización de todos sus procesos y servicio, con el fin de cambiar su paradigma organizacional y avanzar en su transformación digital, al igual que el DANE que está incursionando en las plataformas de comunicaciones, con el fin de generar una agenda pública de cultura estadística y la generación de contenidos basados en análisis de las necesidades de los grupos de interés. Por otro lado, Ministerio de Ciencias, busca garantizar un buen flujo de la información interna y externa donde se visibilice las iniciativas, programas y estrategias fomentando una cultura organizacional fundamentada en la adecuada gestión de la información y la comunicación, por otro lado, el Ministerio de Protección Social busca tener una comunicación: comunicativa, interactiva y perceptiva, satisfactoria y efectiva entre pacientes y familias.

La comunicación es esencial en cualquier tipo de actividad organizada para organizaciones como la CAR, la Super Salud, el ICA y el Ministerio de Ciencias crean estrategias de comunicación valiéndose de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones-TIC y la apertura de datos,

permitiendo un diálogo veraz y participativo. También implementan medir la percepción de los servidores de la entidad frente a la comunicación interna a través de las evaluaciones de clima organizacional, propiciando y facilitando diferentes formas de comunicación dentro de la entidad, para que su talento humano cuente con información clara y precisa, y a su vez, pueda expresarse fácil y oportunamente, compartir su conocimiento, proponer soluciones. Se establecen canales de comunicación asertiva con los servidores públicos de la entidad y los externos en temas relacionados con la gestión del talento humano.

Dentro de las estrategias de las entidades objeto de estudio, se visibilizan aspectos enfocados en información de calidad y de interés interno y externo, donde el uso efectivo de los canales disponibles se encamina en la transformación digital, incursionando en plataformas de comunicación para proyectar iniciativas, programas y estrategias que fomenten una cultura organizacional, para que a través de la gestión de la información y la comunicación, se generen contenidos basados en el análisis de las necesidades de los grupos de interés. Aquí prevalece el flujo de la información, para que la comunicación sea comunicativa, interactiva y perceptiva, satisfactoria y efectiva.

Trabajo en grupo.

Desde la teoría de McClelland (citado en Amorós, 2007) basada en las necesidades de logro, poder y afiliación, mostramos los aspectos que implican el trabajo individual y el trabajo en grupo, y las expectativas que se generan a partir del desempeño y la experiencia, lo que hace que se cree cierto grado de competencia a partir de la formación y la jerarquización de los cargos.

La Función Pública, la Presidencia de la República y la Cámara de Representantes, no mencionan aspectos del trabajo en grupo, mientras que se puede evidenciar que, en la Registraduría, el DANE, Min Educación y Ministerio de Protección Social, se encuentra inmerso lo que es el trabajo grupo, donde se cuenta con la participación de los diferentes funcionarios, con el fin de llevar a cabo el diseño de los planes, las políticas, los programas etc. Algo que cabe mencionar es que la Registraduría tiene algunos procesos centralizados y otros descentralizados, pero los equipos de trabajo deben regirse por lo establecido en sus estatutos, y en el momento de requerir cambios o modificaciones, la principal estrategia es convocar a funcionarios de diferentes regiones y los de la Sede Central con el fin de llegar acuerdos.

Entidades como la Supersalud, Mini ciencias se enfocan en ejecutar actividades que permitan fortalecer el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y el ambiente laboral sano, como

pilares de calidad de vida, al interior de las entidades a partir de las actividades y procesos, y así aportar en el mejoramiento del clima y la cultura organizacional.

A partir del trabajo en equipo, no se evidencian estrategias claras en pro del desarrollo del conocimiento y la relación entre áreas, pero sí entre sinergias institucionales, que buscan aliarse estratégicamente para lograr objetivos gubernamentales. Se trabaje en equipo para concertar el diseño de planes, políticas y programas que mejoren o consoliden los procesos centralizados o descentralizados, donde participan los funcionarios, y a partir de esta gestión, se fortalece el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y el ambiente laboral sano.

Capacidad profesional.

Desde esta variable se busca que los funcionarios integren los conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos para influir en su autoestima, confiabilidad y buenos aportes en el cargo que desempeñan, por ello, entidades como la Función Pública, la Presidencia de la República y la Cámara de Representantes trabajan en programas similares, enfocados primeramente en el Bienestar Social e incentivos institucionales, donde el trabajo por la calidad de vida de los funcionarios y sus familias resalta el mejoramiento del clima organizacional y el bienestar, para unos casos, con el fin de influir en el fortalecimiento de los valores institucionales, para otros orientada a maximizar la eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar y el cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, y otros resaltan el sentido de pertenencia y la cultura organizacional, así como el reconocimiento de las labores realizadas con resultados positivos.

De otro lado, el desarrollar planes de formación y capacitación, es una estrategia que tanto la Función Pública, la Presidencia de la República y la Cámara de Representantes, desarrollan para contribuir al fortalecimiento de sus competencias laborales en el desarrollo de sus funciones, a la profesionalización y al desarrollo del servidor público, que derive en una contribución efectiva al cumplimiento de las metas institucionales, fortalecer las competencias de los servidores, desde el ser, hacer y saber hacer, y así mejorar el desempeño laboral y fortalecimiento profesional y personal para así promover la motivación y el sentido de pertenencia con la organización.

La Registraduría Nacional, el DANE, el Ministerio de Educación y el Ministerio de Protección social dentro del plan estratégico de Gestión Humana, contemplan diferentes planes, programas de bienestar y formación dirigido a sus empleados con el fin de favorecer la adquisición de competencias y habilidades que fortalezcan el clima laboral, para así generar un impacto en el

incremento de la productividad laboral en cada una de las entidades sin dejar de lado el bienestar de sus funcionarios.

La Supersalud, Min ciencias, el ICA, y la CAR tienen en cuenta las aptitudes personales y la capacidad profesional que permite atender las necesidades del personal identificadas en las áreas, acorde con la planta de empleos. El objetivo del plan es contribuir con la determinación de las necesidades de personal que se requieren para cumplir con la misión de la entidad y se constituye en una herramienta que comprende el análisis de la planta de personal, la distribución actual, realizando un diagnóstico para determinar las necesidades, a partir del análisis de las prioridades institucionales de la organización, para cumplir su misionalidad. También se fortalecen las habilidades, capacidades, bienestar y seguridad de los servidores públicos del Ministerio, con el propósito de contribuir con el mejoramiento del servicio.

Se evidencia que la estrategia se enfoca a modo general, en el desarrollo del talento humano a través de la capacitación desde planes de formación que puntualmente se desarrollan para el fortalecimiento de las competencias laborales de los servidores públicos en el desarrollo de sus funciones, de acuerdo con los cargos, perfiles y procesos, todo esto para apuntar al cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales. La estrategia también se enfoca en el mejoramiento de los planes de bienestar con el fin de apuntar al cumplimiento de expectativas personales y la sinergia entre los servidores, el trabajo y la organización, en pro del crecimiento en la productividad.

Medio ambiente físico.

Dentro de los aspectos de la satisfacción laboral, desde la Teoría de Herzberg (citado en Rodríguez 2015k), como uno de los factores higiénicos o insatisfactorios, que para el caso de las variables de estudio, se enfoca en las condiciones de trabajo, que no son motivadores para las personas, pero son reconsideradas en los planes estratégicos de las entidades del sector público objeto de la investigación, considerando que las condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que inciden en el desempeño laboral de los servidores públicos.

La Función Pública, la Presidencia y la Cámara de representantes resaltan esta variable desde el Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo con el fin de propiciar un ambiente de trabajo seguro, la Función Pública y la Cámara de Representantes desde el control y reducción de los

accidentes de trabajo, enfermedades laborales y ausentismo que puedan afectar el desempeño de los servidores públicos, contratistas y estudiantes, encaminados a la promoción del bienestar físico, mental y social del mejoramiento de las condiciones físicas en las cuales laboran, mientras que la Presidencia de la República se rige por identificar de forma clara las metas, las responsabilidades, los recursos y el cronograma de actividades, siguiendo los estándares mínimos del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad del Sistema General de Riesgos Laborales para fortalecer el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

La Registraduría Nacional apunta a tener una cultura ambiental e inculcando a sus servidores a cuidar el medio ambiente y el mejoramiento continuo en temas como el ahorro y uso eficiente del agua y la energía, la Gestión Integral de Residuos, el Control de la Contaminación Atmosférica y Criterios Ambientales. El DANE trabaja para que sus funcionarios estén en un ambiente de trabajo con buena comunicación y equipos de alta tecnología, con espacios de trabajo necesario para la Operación de sus procesos, mientras el Ministerio de educación apunta más a tener infraestructuras adecuadas para los establecimientos educativos con el fin de fomentar la cobertura y calidad en la educación y el Ministerio de protección social aborda factores ambientales, salud pública, enfocados en factores físicos, químicos y biológicos.

La Registraduría Nacional, el DANE y el Ministerio de Protección Social, , están a la vanguardia de llevar a cabo el cumplimiento de toda la reglamentación del programa de SGSST por medio del área de Gestión con el fin de mitigar y controlar los peligros y riesgos laborales previniendo enfermedades y accidentes de trabajo, además de generar una dinámica de organización y cultura del autocuidado, mediante programas de salud, protocolos de bioseguridad, identificar los peligros, evaluar los riesgos y determinar controles para prevenir lesiones y enfermedades; así como, para garantizar espacios de trabajo seguros y saludables.

Min ciencias, el ICA, la Supersalud y la CAR, trabajan en el seguimiento con respecto a la valorar la exposición de la población trabajadora a los principales riesgos (sicosocial, osteomuscular, caídas a nivel, deportivo y transito), para mejorar el nivel de respuesta de la brigada de emergencias y grupos de apoyo frente a emergencias u obtener un acompañamiento profesional especializado para la gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. A través de la adopción de estrategias y medidas que permitan identificar, evaluar y controlar los peligros y factores de riesgos presentes en los ambientes de trabajo, la prevención de accidentes de trabajo, casos de enfermedad laboral. Ejecutan El programa de bienestar social que estará integrado por dos (2) componentes de

intervención, de una parte, el nivel de calidad de vida laboral y de otra, la protección y servicios sociales. Realizando el programa de Entorno Laboral Saludable, con la estrategia público privada para unir esfuerzos con Entidades Promotoras de Salud-EPS, Ministerio de Salud, Aseguradora de Riesgos Laborales, Entidades de Recreación y Deporte; entre otras, con el objetivo de mitigar el riesgo sobre la salud de los colaboradores y promover un ambiente laboral seguro y saludable.

Desde los resultados, se evidencia que todas las entidades objeto de estudio, trabajan en el Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo, esto como requisito dispuesto en la normatividad laboral colombiana, con el fin brindar a los servidores públicos el ambiente adecuado para trabajar, y así minimizar los accidentes de trabajo, enfermedades laborales y ausentismo que puedan afectar el desempeño de los servidores públicos. Se busca desde esta variable contribuir en el bienestar físico, mental y social, además de generar una dinámica de organización y cultura del autocuidado personal mediante programas de salud, y cultura del cuidado del entorno y el medio ambiente.

Es importante resaltar que dentro de los planes estratégicos de las entidades objeto de estudio se evidencia que el ambiente interno de trabajo es verdaderamente importante y determinante en torno al desarrollo de la actividad de cada entidad, considerando que algunas entidades ubican su oficina central en la ciudad de Bogotá, con oficinas descentralizadas a nivel nacional, como en el caso del Ministerio de Educación, la Registraduría, el Ministerio de Protección Social, la CAR, el ICA, realizan propuestas para trabajar con el personal en referencia a las variables tratadas desde el nivel central, lo que hace que se desconozca el desarrollo los mismos, lo que influenciando la cadena de valor y los stakeholders.

Conclusiones

Alinear al talento humano con las estrategias de las entidades públicas, orienta a las instituciones a desarrollar nuevas estrategias en torno a la integralidad de los procesos, al crecimiento y a la permanencia de los colaboradores, lo que influye en la toma de decisiones favorables para el entorno laboral y el clima organizacional, acción que apunta en la productividad y en el buen desempeño, y junto a ello al logro de los objetivos organizacionales, a la competitividad, a la apropiación de las políticas y a la práctica de los principios corporativos, pautas que finalmente nos dirigen al cumplimiento de los planes estratégicos de gestión humana de la organización.

Contribuir en el mejoramiento de la cultura organizacional, hace que la alta dirección, gerentes y líderes empresariales se concienticen de la importancia de las personas y la relación de estas con el trabajo y la organización, reconociendo que el compromiso de las entidades con las personas en el desarrollo de competencias, habilidades y la experiencia laboral, son necesarias para el cumplimiento de los objetivos en relación con las áreas y los procesos, enfocados en el alcance de los objetivos y las metas organizacionales, así como en la permanencia tanto de las empresas como del personal.

El clima laboral en las entidades públicas es importante, ya que, desde la percepción de los funcionarios, su direccionamiento y la integración de planes estratégicos, en conjunto con mediciones del clima laboral, se enfocan en proveer el talento humano acorde a las necesidades de los diferentes perfiles, con el fin de ser competitivos en el sector, de acuerdo con las competencias, habilidades, aptitudes e integridad de sus servidores públicos, fortaleciendo la capacidad laboral.

El diseño de un plan que tenga alcance importante al interior de ésta, contribuyendo a que se mantenga un buen ambiente entre los funcionarios con el fin de que se sientan a gusto realizando las diferentes labores que desempeñan y sean más productivos, cumpliendo con los objetivos, metas propuestas y llevar a la entidad a un nivel más competitivo, podemos deducir que las entidades del estado están apuntando a que sus funcionarios se sientan en un entorno agradable tanto físico como emocional.

Recomendaciones

Los cambios que se requieran realizar dentro de una organización de carácter público en torno al mejoramiento del clima laboral están ligados a la eficiencia y la eficacia de la gestión y a mejorar la productividad de la gestión pública en sus servidores, por lo tanto, es importante reconocer que no solo el compromiso gubernamental prevalece, también se debe tener en cuenta el compromiso con el personal y sus expectativas, por ello orientar las estrategias y mecanismos en un equipo humano capacitado, reconocido por el desempeño desde principios verdaderos del mérito, ayudaran a mantener la estabilidad y el bienestar al interior de la organización, lo que se verá reflejado en las expectativas y el buen servicio a los usuarios.

En torno a los planes de capacitación, dentro del análisis en general de las entidades, no se hace referencia a abarcar a la población general. Algunas entidades públicas plasman el plan de capacitación, gestión que al experimentar al interior de las entidades públicas se segmenta, es decir solo se oferta para personas que cumplan con ciertos requisitos (como por ejemplo tener título de posgrado) limitando los conocimientos, lo que apunta a la discriminación y la fuga de talento en los grupos minoritarios, por lo que se recomienda repensar las estrategias de capacitación, acordes a cada grupo de interés y de acuerdo al desarrollo de sus actividades.

Desde aspectos como el estilo de dirección, las entidades públicas hacen énfasis puntuales en el servicio, el desarrollo de los procesos y el control, pero no se encamina el liderazgo desde las habilidades gerenciales puestas en práctica dentro del área laboral, y el desarrollo de una visión de futuro y de éxito de las entidades, por lo tanto, se deberá trabajar en la formación de equipos de trabajo bien establecidos, capaces de trabajar por el logro de los objetivos, adecuando estilos de comunicación que originen acciones de empoderamiento y apropiación de los procesos, enfocados en el Feedback para la toma de decisiones, desde aspectos como la confianza, la honestidad, la confidencialidad y el compromiso.

Toda estrategia de cambio debe involucrar a todo el personal que forma parte de la empresa, lo que incluye su participación directa e indirecta. Encontramos que como estrategia esencial para las organizaciones del sector público los colaboradores deben poseer un alto sentido de pertenencia con las empresas, ser reconocidos por su labor y de esta forma se sentirán orgullosos, para llevar esto a buenos términos se debe contemplar hacer planes y programas de SGSST adicionales a los regulados por la ley con el fin de mantener un personal saludable, capacitado en aspectos de autocuidado y siempre en pro de mejorar su rendimiento en las diferentes actividades.

Referencias

- Álvarez, C., Moreno, L., Ramírez, W. y Restrepo, S. (2019). *Análisis de la relación entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores del área administrativa de la Liga Contra el Cáncer Seccional Bogotá* (Trabajo de grado). Universidad Piloto de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. [e-book]. Recuperado de [https:// www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/index.htm](https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/index.htm)
- Arce, D. (2016). Favoritismos en la oficina: ¿Cómo enfrentarlo? MBA y Educación Ejecutiva, Recuperado de: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/favoritismos-en-la-oficina-como-enfrentarlo>.
- Ascencio-Vargas, A., Campo-Ramírez, J.E., Ramírez-Roldán, A.F. y Zapata-Cardona, L. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1),117-121.
- Brunet, L. (2005). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Distrito Federal, México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.
- Congreso de la República (23 de septiembre de 2004). Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. [Ley 909]. Recuperado de: <https://www.mincit.gov.co/ministerio/ministerio-en-breve/docs/ley-909-de-2004.aspx>
- Cuadra-Peralta, A. y Veloso-Besio, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum. Revista de humanidades y ciencias sociales, volumen 2*(22), 43-58.
- Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP (2019). ¿Cómo medir el clima laboral en mi entidad? Recuperado de: http://funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-como-medir-el-clima-laboral-en-mi-entidad-/28585938
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE 2019. Plan estratégico gestión humana 2019-2022. DANE. Recuperado de

https://www.dane.gov.co/files/control_participacion/planes_institucionales/Planes_Indicativos/Plan_estragico-institucional_2019_2022_v2.pdf

Flores, J. (noviembre, 2016). La gestión del capital humano como estrategia para mejorar el desempeño organizacional de las empresas en México. Trabajo presentado en Memoria del X Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad, México. Recuperado de: <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1383>.

González, J., Ramírez, R., Terán, N., y Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 5(1).
doi.org/10.37811/cl_rcm.v5il.318

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F: Editorial Mc GrawHill.

Morales, S. y Rodríguez, C., (septiembre, 2015). Modelo para motivar, liderar y mejorar el clima laboral en una organización. Encuentro Internacional de Educación en Ingeniería, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://acofipapers.org>

Poole, M. (2006). Unidad de conocimiento: el clima laboral. Fundación RH. Recuperado de: http://factorhuma.org/attachments_secure/article/8300/clima_laboral_cast.pdf

Professional Research (17 de agosto de 2021). Bitácora y registro documental para llevar a cabo una investigación. [Archivo de Video]. Recuperado de:
www.youtube.com/watch?v=dsoEaQAwqeU

Rodríguez, H. (2015). *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el ministerio de coordinación de Desarrollo Social* (Tesis previo a la obtención del título de magister en recursos humanos, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE). Recuperado de: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12376/1/T-ESPE-049607.pdf>

Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes.

Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia publica* (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León). Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>