



Vigilada Mineducación

**Diagnóstico de bienestar laboral en el área de Talento Humano
de la Alcaldía de Envigado 2012 – 2023 y alternativas de optimización**

Sebastián Correa Silva

Laura Londoño Ochoa

Tesis para optar al título de Magister en Desarrollo Humano Organizacional

Director

Francisco López Gallego

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Medellín

2024

Contenido

| | |
|--|----|
| Índice de Tablas..... | 4 |
| Índice de Ilustraciones | 5 |
| Introducción | 7 |
| 1. Planteamiento del problema | 9 |
| 1.1. Pregunta de investigación..... | 12 |
| 2. Justificación | 13 |
| 3. Objetivos..... | 15 |
| 3.1. Objetivo general..... | 15 |
| 3.2. Objetivos específicos | 15 |
| 4. Diseño metodológico | 16 |
| 5. Marco teórico, contextual y normativo | 27 |
| 5.1. Marco teórico | 28 |
| 5.1.1. <i>Gestión del talento humano</i> | 28 |
| 5.1.2. <i>Gestión del talento humano en el sector público</i> | 30 |
| 5.1.3. <i>Bienestar laboral</i> | 33 |
| 5.2. Marco normativo | 37 |
| 6. Resultados: Marco contextual de la GTH en la Alcaldía de Envigado entre 2012 y 2023..... | 44 |
| 6.1. Bienestar laboral en la administración de Héctor Londoño (2012-2015) .. | 45 |
| 6.2. Bienestar laboral en la administración de Raúl Cardona (2016-2019)..... | 49 |
| 6.3. Bienestar laboral en la administración de Braulio Espinoza Márquez (2020-2023)51 | |
| 6.4. Talento humano y bienestar laboral desde las evaluaciones de gestión y desempeño de la alcaldía | 53 |

| | |
|---|----|
| 7. Resultados: Percepciones de los funcionarios respecto a las prácticas de bienestar laboral implementadas entre 2012 y 2023 | 66 |
| 8. Análisis: Alternativas de optimización para la Secretaría de Talento Humano y Desarrollo Organizacional de la Alcaldía de Envigado | 76 |
| 9. Conclusiones | 82 |
| Referencias bibliográficas | 88 |
| Entrevistas | 94 |
| Anexos | 95 |
| Anexo 1: Transcripción entrevistas | 95 |
| Anexo 2: Tabulación cuestionario estructurado..... | 95 |
| Anexo 3: Tablero para análisis de datos en PowerBi | 95 |

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Relación de objetivos, unidades de análisis, fuentes de información, métodos e instrumentos de recolección..... | 17 |
| Tabla 2. Cronograma de actividades de la investigación..... | 25 |
| Tabla 3. Marco normativo sobre talento humano y bienestar laboral..... | 36 |
| Tabla 4. Informe detallado de Control Interno 2019..... | 57 |
| Tabla 5. Comentarios y percepciones de los funcionarios respecto al área de TH y el bienestar laboral. | 74 |

Índice de Ilustraciones

| | |
|---|----|
| Ilustración 1. Esquema para caracterización de usuarios y grupos de interés según nivel de conocimiento. | 19 |
| Ilustración 2. Resultados de la evaluación de la Dimensión de Talento Humano según MIPG para la vigencia 2018. | 56 |
| Ilustración 3. Resultados encuesta de Bienestar Laboral. Nivel del funcionario. ... | 61 |
| Ilustración 4. Conocimiento del Plan de Bienestar Laboral por parte de los funcionarios..... | 62 |
| Ilustración 5. Satisfacción sobre el impacto del Plan de Bienestar Laboral en el núcleo familiar..... | 62 |
| Ilustración 6. Impacto de los programas de prevención del riesgo psicosocial. | 63 |
| Ilustración 7. Satisfacción con los programas de deporte y recreación. | 64 |
| Ilustración 8. Satisfacción con los programas de arte y cultura. | 64 |
| Ilustración 9. Satisfacción con el plan de estímulos e incentivos pecuniarios y no pecuniarios..... | 65 |
| Ilustración 10. Razones para no participar de los programas de bienestar laboral. | 65 |
| Ilustración 11. Género, estado civil y paternidad en los funcionarios..... | 67 |
| Ilustración 12. Hábitos de los funcionarios..... | 68 |
| Ilustración 13. Condición de salud de los funcionarios. | 68 |
| Ilustración 14. Acceso a recursos para prevención del riesgo psicosocial..... | 69 |
| Ilustración 15. Horas de sueño y estrés laboral. | 70 |
| Ilustración 16. Agotamiento laboral..... | 70 |
| Ilustración 17. Tipo de vinculación contractual y tipo de labor. | 71 |
| Ilustración 18. Ambiente laboral y clima organizacional..... | 72 |
| Ilustración 19. Satisfacción general con el cargo y los programas de bienestar laboral..... | 73 |

Resumen

El presente documento expone los resultados de una investigación que tuvo por objetivo diagnosticar las prácticas de bienestar laboral implementadas y mejor valoradas en la Alcaldía de Envigado entre 2012 y 2023, con el propósito de proponer alternativas viables jurídica, técnica y financieramente, para la mejora en la Gestión de Talento Humano (GTH) de la entidad. Dicho estudio, se abordó a partir de un caso de estudio de una entidad pública territorial, como es la Alcaldía de Envigado, procurando comprender a través de su experiencia, cómo se enfrentaron los retos cambiantes de gestión del talento humano y el bienestar laboral, esperando que de allí puedan surgir lecciones, reflexiones y aportes, que incidan en futuras mejores prácticas de gestión y programas de bienestar en el sector público.

Palabras clave: Talento humano, Bienestar laboral, Sector público, Alcaldía de Envigado.

Abstract

This document presents the results of an investigation that aimed to diagnose the work well-being practices implemented and best valued in the Mayor's Office of Envigado between 2012 and 2023, with the purpose of proposing legally, technically and financially viable alternatives for improvement in the GTH of the entity. This study was approached from a case study of a territorial public entity, such as the Mayor's Office of Envigado, seeking to understand through its experience, how it faced the changing challenges of human talent management and workplace well-being. Hoping that lessons, reflections and contributions can emerge from there that influence future best management practices and well-being programs in the public sector.

Key words: Human talent, Labor well-being, Public sector, Mayor's Office of Envigado.

Introducción

Las últimas dos décadas han significado una importante transformación en la gestión pública, en parte por los cambios que introdujo la Constitución de 1991, pero también por los cambios tecnológicos y la revolución digital, así como por los cambios de enfoques metodológicos y la irrupción de nuevos conceptos alrededor del talento humano y el bienestar laboral en general, desde posturas que dan más valor al ser que al hacer. Es así como en los últimos años, la administración pública se ha movido desde un enfoque gerencial hacia uno de tipo estratégico y las áreas de Talento Humano -TH- y los programas de bienestar laboral, que no han estado exentos de este cambio de paradigma.

Al tiempo que se surtía este cambio en las formas de gestionar lo público, al interior de las entidades públicas, especialmente en las del orden territorial, se llevaban a cabo sus propias dinámicas, en procura de asimilar los nuevos cambios y requerimientos normativos en materia de TH, pero procurando también dar continuidad a los programas y procesos que habían funcionado hasta entonces. En el caso del municipio de Envigado, las filiaciones políticas han permitido empalmes y continuidad sin mayores traumatismos en los programas de TH y bienestar laboral, por lo que la continuidad de los programas se convierte en un diferenciador respecto a otras entidades, a la vez que se deben surtir procesos que promueven el cambio, tanto desde las políticas nacionales, como desde la necesidad de modernización interna. Cambio y continuidad es por lo tanto el sello de la configuración del área de TH y de sus programas.

Este trabajo busca dar respuesta a tres objetivos específicos, orientados a diagnosticar las prácticas de bienestar laboral mejor valoradas por los empleados en la Alcaldía de Envigado entre 2012 y 2023, con el propósito de proponer alternativas viables jurídica, técnica y financieramente, para la mejora en la Gestión de Talento Humano, GTH de la entidad, es decir, comprender cómo se han comportado estas dinámicas en el tiempo y qué conocimiento se puede de allí

extraer para anticiparse a riesgos, como pueden ser; el incumplimiento de la ley y las eventuales sanciones que de ello emanen; detrimento patrimonial por acciones inocuas, reprocesos o mala planeación; Pero, sobre todo, los riesgos asociados al clima y bienestar laboral de los empleados, por lo que el estudio aporta a una mejor comprensión de los procesos y, por ende, contribuye a su optimización, lo que redundará, en última instancia, en mayor bienestar laboral para el conjunto de empleados.

Metodológicamente, la investigación, que fue de tipo analítica, recurrió a fuentes de información primaria y secundaria, específicamente, a entrevistas, encuestas y revisión documental, fuentes que luego de ser procesadas desde una mirada cualitativa y cuantitativa, se contrastaron y triangularon para efectuar el análisis final que alimentó las conclusiones y las alternativas de optimización propuestas. La investigación también procuró establecer nuevas formas de abordar el bienestar laboral en las entidades públicas, teniendo en cuenta sus particularidades y diferencias con el sector privado, que es en el que más se suele enfocar el abordaje metodológico, para lo cual se planteó una triangulación entre la información de los funcionarios, la información de los responsables del área o los programas de bienestar y la revisión documental, con énfasis en el marco normativo para el sector público, definiendo así unos marcos de actuación que son condicionantes del área y de los programas, al tiempo que hacen parte del contexto.

De esta manera, el documento comienza por presentar toda la información básica del proyecto, incluida la metodología utilizada, para luego presentar los resultados a partir del capítulo cinco, con el marco teórico, contextual y normativo, donde se tratará de reconstruir el proceso de configuración del área de TH, desde ser una oficina hasta convertirse en una secretaría y cómo los programas de bienestar laboral han funcionado, considerando aspectos normativos y teóricos.

Luego, en el capítulo seis, se analizan las percepciones de los funcionarios respecto a los programas de bienestar, así como otras variables demográficas o socioculturales, para posteriormente pasar a las recomendaciones, que se

materializan en dos alternativas concretas de optimización, y se finaliza con las conclusiones que arroja el estudio.

1. Planteamiento del problema

En la actualidad, la gestión del talento humano ha tenido que enfrentar una lucha constante para pasar de ser un área transversal y transaccional, para posicionarse como una aliada estratégica de las organizaciones que logre romper el paradigma de ser un proceso solamente administrativo y así lograr el cumplimiento de los propósitos misionales. Es por esto que se han tenido que repensar las prácticas, entre ellas, las que se ocupan de atender el bienestar laboral, partiendo de las diferentes variables que inciden en la salud mental y física de los trabajadores, su calidad de vida y el clima laboral, beneficiando la cultura de la organización y aumentando los indicadores de eficiencia y eficacia.

No es que falten enfoques o conceptos contemporáneos en materia de gestión del talento humano y bienestar laboral para dar ese salto, pero las dificultades para su aplicación están definidas por una realidad cambiante, así como por los diversos ámbitos de aplicación de dicha gestión, que están condicionados por el tipo y tamaño de la organización, pero también por el sector, sea público o privado, pues ambos están regulados de forma distinta y, por lo tanto, existen especificidades del sector público que no son extrapolables al sector privado en materia de GTH y viceversa, lo cual no contradice el hecho de que existen también diversos elementos comunes en ambos sectores. Por ejemplo, Sanabria (2015) sostiene que,

una política pública efectiva de gestión del capital humano se debe enfocar en ofrecer y crear un balance entre tres clases de recompensas extrínsecas: compensación total, seguridad en el empleo y motivación al servicio público (...) Somos conscientes de que las organizaciones del gobierno que, por

ejemplo, dan a sus empleados una seguridad en el empleo excesiva terminan atrayendo a los empleados cuya principal motivación es la seguridad y que tienen más bajo desempeño. De manera similar, si los empleados no están comprometidos con su trabajo porque este no les ofrece una forma de alcanzar una causa que tiene significado para ellos, entonces solo es posible medir qué tan adecuada es la compensación a través de términos financieros. (p.19)

Lo anterior, ha hecho que cada vez exista un mayor interés en comprender las particularidades que afectan la GTH en el sector público y, muestra de ello, es el trabajo de Calderón (2004), quien analiza la gerencia del talento humano en entidades públicas del Eje cafetero. Como este trabajo, desarrollado a partir de un caso concreto, se pueden encontrar otras investigaciones, la mayoría recientes, evidenciando el naciente interés de la GTH en el sector público. También se pueden encontrar escritos, igualmente recientes, que abordan la GTH, ya no desde un caso de estudio específico, sino desde un enfoque más general, como pueden ser los trabajos de Matajira et al. (2015), que analizan prácticas de las unidades de personal en el sector público colombiano o Sepúlveda y Londoño (2019), que presentan una revisión teórica y documental de la literatura sobre liderazgo en el nivel directivo del sector público. No obstante, la falta de información empírica sigue siendo un problema. Como afirman Jara et al. (2018), es indispensable efectuar mediciones en la gestión y desempeño laboral de las entidades públicas. “Se desconocen los resultados a derivar de estudios en esta área, por lo que se hace necesario indagar, sobre cómo el talento humano influye en el mejoramiento de la gestión pública” (Jara et al., 2018, p. 743).

De esta manera, la gestión del talento humano y el bienestar laboral en el sector público, se enfrentan a dificultades adicionales a las que afronta el sector privado o corporativo, pues exige vincular el TH desde la planeación buscando en el área la consolidación de un rol estratégico en el desempeño general de la entidad. Esto, obviamente, demanda del compromiso de la alta dirección, que en muchos

casos responden a criterios políticos, pero, adicionalmente, es un área que está totalmente regulada y condicionada por una normatividad y modelos desde el nivel central, especialmente por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG y monitoreado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), limitando la capacidad de maniobra de las entidades públicas, especialmente territoriales, para modificar los lineamientos.

Si el problema se analiza desde un enfoque gerencial, se genera una brecha entre las metas de eficiencia organizacional y la única y verdadera razón de ser de las entidades públicas, como es precisamente el servicio público, siendo más importantes los indicadores internos de cumplimiento de las leyes y disposiciones legales, que los indicadores sociales y de impacto de las acciones misionales de la entidad, generando un contrasentido. Como sostiene Benítez (2005): “Ningún enfoque gerencial, es una solución mágica para los problemas que puedan presentarse en los procesos sociales creativos llevados a cabo en las organizaciones” (p. 8). Por lo anterior, en los últimos años se ha promovido un enfoque estratégico que integre todas las variables involucradas y plantee soluciones reales a la GTH y el bienestar laboral en el sector público, que no sólo permita cumplir las normas y brindar bienestar a sus empleados, sino que aporte a la construcción de valor social y público, a la vez que concilia teoría y práctica. Como afirman Boscán et al. (2017), es necesario establecer las “vinculaciones conceptuales entre la teoría institucional y capacidades dinámicas en el entorno de las organizaciones públicas” (p. 2).

Otra de las principales necesidades de adaptación de los enfoques de GTH en las entidades públicas, tiene que ver con dejar de considerar a los ciudadanos como clientes o usuarios,

recordar que en el sector público no hay clientes sino ciudadanos y se debe buscar el interés y el valor ciudadano. Específicamente, en lo relacionado con la GTH, (...) el valor de las personas sobre la productividad y la necesidad

de no confundir emprendimiento con democracia como un valor clave en lo público. (Sanabria, 2015, pp. 26-27)

Dentro de esta labor, el foco en el bienestar laboral es ayudar a una mayor comprensión sobre los retos que experimentan las áreas de GTH en las entidades públicas del país, siendo este un aspecto de la GTH del sector público que no ha sido lo suficientemente abordado. Es así como, desde las normas y los modelos de gestión, el bienestar laboral es uno de los ítems del área de talento humano, pero existen múltiples y significativos elementos que se han conceptualizado en los últimos años en torno al bienestar laboral que no están incluidos, por ejemplo, en MIPG, que es la carta de navegación para toda la gestión del talento humano en el sector público.

En este sentido, fue importante lograr identificar cuáles de estos elementos asociados al bienestar laboral pueden representar vacíos en los modelos de gestión de las entidades públicas y establecer de qué manera se pueden mejorar sin contrariar las normas, sobre todo, definir qué acciones, qué métodos y qué modelos fueron necesarias para acometer una tal transformación en la GTH del sector público, considerando que el mismo sector no ha dejado de transformarse y que, en palabras de Espejel et al. (2014), transita de un Estado de bienestar a un Estado cívico.

1.1. Pregunta de investigación

Por todo lo anterior, retomando a Jara et al. (2018), fue pertinente y prioritario establecer mediciones y recolectar evidencia empírica, que permitiera derivar resultados y conclusiones sobre los diferentes retos a los que se ha enfrentado el área de talento humano de una entidad pública que, para el caso, fue una entidad de orden territorial como la Alcaldía de Envigado, procurando extraer de esta información conocimiento que permitiera fortalecer el área y los programas a futuro, con lo cual se dio respuesta a la pregunta de investigación que orientó el trabajo:

¿Cuáles han sido las prácticas de bienestar laboral mejor valoradas por los empleados entre 2012 y 2023 en la Alcaldía de Envigado y qué conocimiento se puede extraer de estas para proponer alternativas de optimización?

2. Justificación

La investigación planteada tiene importancia en dos niveles diferentes. Por una parte, a nivel conceptual y metodológico, aborda un objeto de estudio que no ha sido tan prolíficamente desarrollado, como sí lo ha sido la GTH en el sector privado y corporativo, pues, de hecho, bien sea como área o función, como conjunto de prácticas o como profesión, este enfoque nace en el seno del sector privado como necesidad de respuesta a los retos de la globalización, entre otras razones, por lo que estudiar la GTH en el sector público y sin ánimo de lucro, implica un reto que no puede sino ampliar los horizontes de comprensión sobre la GTH como área de estudio, pues requiere repensar las estrategias, que normalmente se diseñaron para el otro ámbito, así como repensar los conceptos y las teorías que impone una realidad diferente, como es la del empleo y el sector público; más aún, cuando se habla de bienestar laboral, cuyo análisis puede contribuir a la identificación de nuevos elementos que afectan el bienestar y, por ende, la salud mental y física de los empleados públicos, quizás invisibles para los enfoques tradicionales del área.

Por otro lado, el presente estudio puede tener utilidad en investigaciones aplicadas para la elaboración de políticas públicas, planes de mejoramiento institucional o planes estratégicos de entidades del orden territorial, como lo es la Alcaldía de Envigado. Por todo lo anterior, los principales beneficiarios de los resultados y conclusiones del estudio son los empleados públicos, como sujetos de investigación y principales afectados por los problemas que se busca abordar. En segundo lugar, se benefician el área de GTH de las entidades públicas, al contar con mayores referentes conceptuales y metodológicos aplicados al contexto específico colombiano y público, adicional a los manuales conceptuales, normativos, técnicos

y metodológicos que expiden entidades como el DAFP, que muchas veces no suplen las verdaderas necesidades de GTH y bienestar laboral que los responsables de estas áreas deben enfrentar en su cotidianidad, llevando a la inacción en muchos casos, por temor a contradecir las leyes.

Finalmente, se benefician los académicos e investigadores interesados en el estudio de la GTH en el sector público colombiano, así como los grupos de investigación, los programas de formación o programas de investigación que se interesan en estos temas.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diagnosticar las prácticas de bienestar laboral mejor valoradas por los empleados en la Alcaldía de Envigado entre 2012 y 2023, con el propósito de proponer alternativas viables jurídica, técnica y financieramente, para la mejora en la GTH de la entidad

3.2. Objetivos específicos

- Elaborar un marco contextual y normativo en torno a las prácticas de bienestar laboral y la GTH del sector público en la última década en Colombia.
- Caracterizar los funcionarios de carrera y libre nombramiento, sus percepciones y valoraciones respecto a las prácticas de bienestar laboral implementadas en los distintos períodos de gobierno, entre 2012 y 2023 en la Alcaldía de Envigado.
- Proponer alternativas viables, jurídica, técnica y financieramente, para la mejora en la GTH de la Alcaldía de Envigado.

4. Diseño metodológico

La investigación fue de tipo analítica, ya que buscó conocer las categorías y subcategorías predominantes para los temas de bienestar laboral y gestión del talento humano, y analizar las relaciones existentes entre estas unidades de análisis. En cuanto a nivel de medición, la investigación fue de tipo cualitativa y, temporalmente, abarcó un período de doce años (2012-2023).

El método fue esencialmente analítico, en los términos descritos por Oehling et al (1990), cuando al referirse a la característica analítica del método, sostienen que “la orientación de este método radica en su aplicación, descomponiendo los fenómenos (...) en el máximo posible de factores efectivos, partiendo del contexto (...) y desde todos los elementos implicados” (Oehling et al, 1990, p. 19). En el mismo sentido, en la presente investigación se procuró desagregar o descomponer conceptos, normas, funciones administrativas y prácticas en sus componentes básicos, tanto para la revisión documental y teórica, de la normatividad, como para la información de fuentes de primera mano.

De hecho, el análisis que se planteó fue de tipo deductivo, es decir, que partió desde la generalidad de los postulados hasta sus particularidades, para luego establecer tendencias y agrupamientos desde una mirada sistémica. Como punto de partida se establecieron unas unidades de análisis, donde se concentrarían los esfuerzos para el levantamiento, procesamiento y análisis de la información, así como los métodos e instrumentos que se utilizarían, privilegiando un procesamiento cualitativo de la información, entre otras razones, por las expuestas por Medina et al (2012) cuando dicen que el enfoque cualitativo “surge como alternativa al paradigma racionalista puesto que hay cuestiones problemáticas y restricciones que no se pueden explicar ni comprender en toda su existencia desde la perspectiva cuantitativa, por ejemplo los fenómenos culturales, que son más susceptibles a la descripción y análisis cualitativo (Medina et al, 2012, p. 289). En el mismo sentido, los temas de bienestar laboral son más susceptibles al análisis cualitativo. Es así

como “en el ámbito cualitativo, los fenomenólogos, en ciencias humanas designan la percepción, corrientes (conductas, prácticas, opiniones, interacciones, etc)” (Medina et al, 2012, p. 289). De allí el interés que se le dio en este trabajo a las percepciones de los funcionarios en materia de bienestar laboral.

A continuación, se relacionan cada uno de los tres objetivos específicos, las unidades de análisis en que se desagrega, las fuentes de información consultadas, el método y los instrumentos de recolección utilizados.

Tabla 1

Relación de objetivos, unidades de análisis, fuentes de información, métodos e instrumentos de recolección

| Objetivo específico | Unidades de análisis | Fuentes de información | Método | Instrumentos de recolección |
|---|---|--|---|--|
| 1) Elaborar un marco contextual y normativo en torno a las prácticas de bienestar laboral y la GTH del sector público en la última década a escala local, regional, nacional y sectorial. | Para la elaboración del marco contextual y el marco normativo, las unidades de análisis fueron los conceptos de Gestión del Talento Humano, Globalización, Método gerencial, enfoque meritocrático, enfoque estratégico, función pública, entidades sin ánimo de lucro, estrés laboral, bienestar laboral (hedónico y eudaimónico), enfoque multidimensional, estrategias de coping y política pública. La revisión de la literatura asociada a estos conceptos abarcó las últimas décadas y se abordaron desde un enfoque de derechos. Por | A partir de la revisión de fuentes documentales secundarias, se construyó tanto el marco contextual, como el marco normativo. Para el primero, se efectuó una revisión teórica que diera cuenta de las principales discusiones que actualmente se dan sobre los conceptos en cuestión, tanto en bases de datos de fuentes indexadas, como en bibliotecas o centros de documentación. | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental y de archivo. • Método Descriptivo | <ul style="list-style-type: none"> • Fichas documentales • Fichas temáticas • Fichas bibliográficas • Guía de entrevista |

| | | | | |
|---|--|---|--------------------------------------|---|
| | <p>su parte, la elaboración del marco normativo abarcó toda la normatividad vigente y asociada a estos conceptos en las últimas dos décadas. De esta forma, el tratamiento que se les brindó a las unidades de análisis para este objetivo, contempló las subcategorías de contexto y norma, es decir, que de cada unidad de análisis se identificó la información contextual y las normas asociadas.</p> | | | |
| <p>2) Identificar las valoraciones que hacen los funcionarios respecto a las prácticas de bienestar laboral implementadas en la Alcaldía de Envigado entre 2012 y 2023.</p> | <p>Para la identificación de las valoraciones de las prácticas de bienestar laboral, las unidades de análisis fueron: prácticas de bienestar laboral adelantadas por el área de talento humano de la alcaldía, prácticas de bienestar laboral en el manual de funciones de la entidad, prácticas de bienestar laboral reguladas por la ley y prácticas de bienestar laboral dictaminadas por corrientes teóricas contemporáneas.</p> | <p>Como fuentes de información, se definieron funcionarios públicos que trabajen o hayan trabajado en alguna de las tres administraciones, de tal manera que se cuente como mínimo con un representante de cada área o dependencia por período de gobierno.</p> | <p>Método Analítico-descriptivo</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario estructurado, presencial. • Guía de entrevista. |
| <p>3). Proponer alternativas viables, jurídica, técnica y financieramente, para la mejora en la GTH de la Alcaldía de Envigado.</p> | <p>Para proponer alternativas viables jurídica, técnica y financieramente para la mejora en la GTH de la Alcaldía de Envigado, las unidades de análisis fueron las prácticas mejor valoradas por los funcionarios de las tres últimas administraciones.</p> | <p>Como fuentes de información se encuentran entrevistas con líderes del área de TH en distintos períodos.</p> | <p>Método analítico-descriptivo.</p> | <p>Guía de entrevista.</p> |

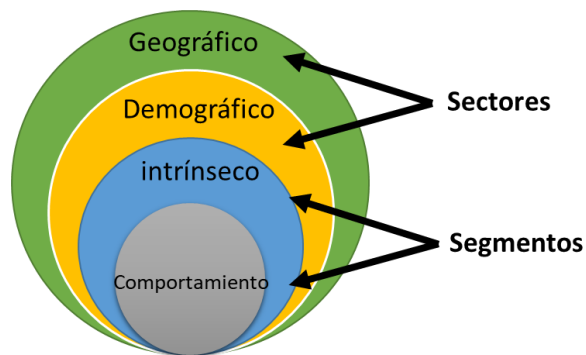
Nota. Elaboración propia, 2024.

- **Cuestionario estructurado (guía de preguntas)**

Para responder al segundo objetivo específico: "Identificar las valoraciones que hacen los funcionarios respecto a las prácticas de bienestar laboral implementadas en la Alcaldía de Envigado entre 2012 y 2023", se implementó un cuestionario estructurado y se siguieron las recomendaciones de la Guía para caracterización de usuarios y grupos de interés del Estado Colombiano (2011), que persiguiendo el conocimiento más integral y pertinente posible de las personas o actores que se pretende caracterizar, agrupa los interrogantes en cuatro grupos que van desde los aspectos más generales, hasta los más personales. Esto es, desde los aspectos geográficos, hasta los del comportamiento. A continuación, se representa dicho esquema.

Ilustración 1

Esquema para caracterización de usuarios y grupos de interés según nivel de conocimiento



Nota. "Guía de caracterización de ciudadanía y grupos de valor". DAFP (2022).

Teniendo en cuenta lo anterior, se seleccionaron una serie de preguntas que atendían al esquema mencionado, pero que igualmente respondieran a las inquietudes del problema de investigación, los objetivos específicos y las particularidades del sector en cuestión.

1. Ciudad _____ y fecha _____ de nacimiento: _____
2. Género: H___ M___ Otro _____
3. Estado civil: Soltero___ Casado___ Unión libre___
4. ¿Tiene hijos?: Sí___ No___
5. ¿En qué períodos de gobierno ha trabajado?: 2012-2015___ 2016-2019___ 2020-2023___
6. ¿Su trabajo es primordialmente de oficina, de campo o de ambos?: Oficina___ Campo___ Oficina y campo___
7. ¿En qué área o dependencia labora?: _____
8. Teniendo en cuenta su experiencia general respecto al bienestar de los empleados en la Alcaldía, ¿qué probabilidades hay de que recomiende a sus amigos o familiares que trabajen en ella, siendo 1 muy pocas y 5 muchas?: 1__ 2__ 3__ 4__ 5__
9. ¿Sigue alguna rutina personal de ejercicios o entrenamiento?: Sí___ No___
10. ¿Siente que el estrés del trabajo está afectando su vida personal?: Sí___ No___
11. ¿Cree que es útil llevar a cabo programas de bienestar laboral durante las horas de oficina?: Sí___ No___
12. ¿Tiene alguna condición médica?: Sí___ No___
¿Cuál?: _____
13. ¿Consume tabaco?: Frecuentemente___ Ocasionalmente___ Nunca___
14. ¿Consume alcohol?: Frecuentemente___ Ocasionalmente___ Nunca___
15. ¿Cuál es el tipo de vinculación contractual con la Alcaldía?: _____
16. ¿Cuántas horas duerme en promedio al día?: _____
17. Califique su grado de agotamiento relacionado con el trabajo en una escala del 1 al 5___
18. En una escala de 1 a 5, ¿cómo calificaría el ambiente laboral en su área de trabajo o dependencia, para cada uno de los siguientes períodos de gobierno?: (2012 - 2015):1__2__3__4__5 (2016-2019): __1__2__3__4__5 (2020-2023): __1__2__3__4__5
19. En el último año ¿ha considerado dejar su trabajo?: Sí___ No___
20. ¿Ha tenido acceso en la Alcaldía a recursos que aborden el estrés, la depresión, la ansiedad y otros problemas de salud mental?: Sí___ No___ ¿En qué período de gobierno?:
(2012 -2015): (2016-2019): __ (2020-2023): __
21. ¿Con qué frecuencia realiza tareas relacionadas con el trabajo fuera del horario laboral?: Frecuentemente___ En algunas ocasiones___ Nunca___
22. ¿Hay algo más que quisiera agregar con relación al bienestar laboral o el área de Gestión del Talento Humano de la Alcaldía?:

- **Guía de entrevista**

Respondiendo simultáneamente a los intereses de los objetivos específicos 1 y 3, es decir, para la construcción del contexto y para el diseño de alternativas de optimización, las entrevistas tuvieron un rol especial de validación, pero también de triangulación entre las fuentes documentales y las encuestas. Dichas entrevistas, realizadas a los líderes del área de talento humano del período de estudio, aportó información relevante, que permitió conocer la trayectoria que ha experimentado el área. Las entrevistas fueron semi-estructuradas, es decir, que se partió de unas preguntas orientadoras generales, pero el ejercicio fue lo suficientemente flexible como para permitir abordar nuevos temas o tomar otros rumbos argumentativos, según la experticia, conocimiento o características del actor en cuestión, pues no todas las preguntas aplicaban a todos los actores, por lo que la selección de las mismas se hizo siempre para cada caso. En este orden de ideas, la siguiente guía de entrevista cumplió un rol únicamente referencial, para garantizar una orientación hacia los objetivos de la investigación:

- a) ¿Cómo considera que afecta la normatividad y los modelos de gestión vigentes los programas de bienestar laboral en el sector público?
- b) ¿Qué particularidades y diferencias se pueden encontrar entre el ambiente laboral del servicio público y el sector privado que incidan en el bienestar laboral?
- c) ¿Cuáles son las principales dificultades que ha experimentado el área de GTH de la Alcaldía de Envigado en los últimos años o en la actualidad?
- d) ¿Cuáles son los principales cambios que han afectado la GTH en la Alcaldía de Envigado en los últimos años?
- e) ¿Son suficientes los recursos financieros anuales del área de GTH de la Alcaldía para atender sus necesidades?

f) ¿Es suficiente el recurso humano del área de GTH de la Alcaldía para atender sus necesidades?

g) ¿Cuál cree que es la principal causa de estrés laboral en los funcionarios de la Alcaldía de Envigado?

h) ¿Qué prácticas, asociadas al bienestar laboral, aconsejaría que se implementaran, se mantuvieran, se cambiaran o se eliminaran de los programas de GTH en la Alcaldía de Envigado?

- **Consentimiento informado**

Como parte del tratamiento responsable que orientó la gestión y tratamiento de la información durante la investigación, especialmente en lo concerniente a las fuentes primarias, se hizo uso de un consentimiento informado, que es un documento en el cual el informante expresa de manera explícita su consentimiento para el uso de la información que aportó a la investigación, bajo los parámetros descritos exclusivamente en dicho consentimiento. Este instrumento se encuentra alineado con la política de tratamiento de protección de datos personales de los titulares de la Universidad EAFIT, especialmente en el Capítulo VIII: Autorización y consentimiento del titular.

Adicionalmente, se usó y adaptó un modelo de consentimiento informado elaborado por el Centro Interdisciplinario de Estudios del Desarrollo-CIDER, de la Universidad de los Andes, Colombia¹. A continuación, se presenta el texto con el consentimiento informado que se usó durante la investigación.

Formato de Consentimiento Informado

¹ Consultado en Formato de Consentimiento Informado: <https://cider.uniandes.edu.co/sites/default/files/investigacion-publicaciones/Comite-etica/Formato-consentimiento-informado.docx>

Ciudad, fecha

[nombres y apellidos del participante]

Estimado (funcionario/docente),

Somos Laura Londoño y Sebastián Correa, estudiantes de Maestría en Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad EAFIT. Como parte de nuestros estudios y trabajo de grado, estamos desarrollando un proyecto de investigación titulado: “Diagnóstico de bienestar laboral en el área de Talento Humano de la Alcaldía de Envigado 2012 – 2023 y alternativas de optimización”, queremos invitarla(o) a participar en este proyecto, que permitirá diagnosticar las prácticas de bienestar laboral de la Alcaldía de Envigado en las últimas tres administraciones y conocer su valoración por parte de los funcionarios, con el propósito de proponer alternativas viables jurídica, técnica y financieramente, para la mejora en la GTH de la entidad. Este proyecto es avalado por la Universidad EAFIT y hace parte de los requisitos académicos para optar al título de Magister en Desarrollo Humano Organizacional, por lo que no tiene una finalidad comercial y cuenta igualmente con el aval del señor alcalde municipal.

Si usted acepta participar, le pediremos que nos permita entrevistarle. La entrevista tendrá una duración aproximada de 1 hora y le realizaremos preguntas sobre temas asociados a su experiencia o conocimiento sobre Gestión del Talento Humano y bienestar laboral. Su participación en esta investigación no tiene ninguna recompensa material o económica y usted es libre de no participar o de retirarse cuando lo desee. Sus opiniones y aportes a esta investigación se usarán exclusivamente para este proyecto y se archivarán de manera segura. Si usted nos autoriza, grabaremos y transcribiremos la entrevista y, si lo desea, podemos hacerle llegar copia de la transcripción para que usted pueda revisarla y corregirla si lo considera necesario. Si usted lo prefiere, su nombre no aparecerá en nuestro trabajo

de grado / publicación. El trabajo de grado quedará también a disposición del público en la biblioteca de la Universidad EAFIT.

Estamos muy agradecidos de que nos haya permitido explicarle este proyecto.

Gracias,

Laura Londoño

Sebastián Correa

Si está de acuerdo en participar en este proyecto por favor escriba SÍ o NO con su puño y letra en cada una de las casillas y escriba su nombre y datos de contacto

Acepto participar de manera libre y voluntaria en este proyecto y entiendo que no recibiré recompensa material o económica y que puedo retirarme cuando lo desee.

Autorizo a que grabe la entrevista y tome apuntes durante la misma.

Autorizo que mi nombre aparezca en el trabajo de grado o las publicaciones resultantes para mencionar que participé en esta investigación o cuando mis opiniones sean citadas.

Solicito que me haga llegar copia del trabajo de grado o de las publicaciones que se deriven de esta investigación.

Nombre del participante

Cédula de ciudadanía del participante:

Fecha:

Correo electrónico:

Teléfono:

- **Estrategia de comunicación y devolución**

Las estrategias de comunicación que se emplearon en este trabajo investigativo, una vez finalizado el estudio, han sido la de buscar su divulgación por medio de publicaciones en revistas académicas, conferencias y conversatorios. Sin embargo, como compromiso de la investigación, se encuentra una devolución tanto a la Alcaldía de Envigado en su conjunto, a través de la entrega de una copia de los resultados del trabajo a la Dirección de Talento Humano de la entidad, así como copia digital a cada uno de los funcionarios que haya participado y aportado a la consolidación de la información. Igualmente, se buscará la posibilidad de adelantar una exposición ejecutiva de los resultados ante el área de talento humano, teniendo en cuenta que las conclusiones y recomendaciones podrían ser de gran utilidad para la nueva administración, pues recogería la experiencia y conocimiento acumulado de tres períodos de gobierno.

- **Cronograma de actividades**

El cronograma es la presentación secuencial de las actividades y el tiempo previsto (dinámico), de manera razonable para la obtención de los resultados propuestos. A continuación, se presenta el cronograma de la investigación.

Tabla 2*Cronograma de actividades de la investigación*

| DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES | Meses | | | | | | |
|---|-------|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Revisión documental y de archivo | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| Trabajo en campo (cuestionarios y entrevistas) | | | ■ | ■ | | | |
| Tabulación y sistematización de la información. | | | | ■ | | | |
| Análisis de la información | | | | ■ | ■ | | |
| Redacción del informe final | | | | | ■ | ■ | |
| Devolución y socialización | | | | | | | ■ |

Nota. Elaboración propia, 2024.

- **Concepto de ética**

La posición ética de la investigación estuvo comprometida con el manejo respetuoso, legal y sincero de la información recolectada (proviniera de donde proviniera), como las fuentes de información (fueren las que fueren) y estuvieron manejados y tratados conforme las orientaciones éticas contenidas en los reglamentos vigentes de la Universidad EAFIT. Adicionalmente, se aplicaron rigurosamente los principios de reserva, privacidad, pulcritud, anonimato, prudencia y verificabilidad básicos; respeto a la dignidad, protección de derechos y bienestar; confidencialidad y pertinencia de la información. Se dispuso también de consentimientos informados para la captura de información de primera mano y se

estableció el compromiso de hacer devolución de resultados a todos los participantes del proceso.

5. Marco teórico, contextual y normativo

El siguiente marco teórico, contextual y legal, tiene como propósito presentar los principales conceptos, teorías y normas, en torno a la Gestión del Talento Humano –GTH– y, más específicamente, de la Gestión del Talento Humano en el sector Público –GTHP–, profundizando, sobre todo, en el bienestar laboral y los diferentes elementos que lo constituyen, como pueden ser aspectos emocionales, cultura y clima organizacional, calidad de vida, entre otros, procurando establecer los principales matices y diferencias que según la literatura y las regulaciones pueden existir, cuando de la aplicabilidad de estos conceptos en el sector público se trata. Lo anterior, conduce inexorablemente a una exhaustiva revisión normativa y regulatoria a nivel local, regional, nacional y sectorial. De esta última instancia, se consideran especialmente los tratados y convenios que ha firmado el Estado colombiano en materia laboral, buscando la presencia de la GTH, la GTHP y el Bienestar Laboral –BL–, según las dimensiones de análisis propuestas en la investigación. Con dichos insumos, se buscará identificar y comprender las principales transformaciones que ha experimentado la GTHP en la Alcaldía de Envigado en los últimos años y cuáles han sido las principales prácticas y enfoques.

5.1. Marco teórico

5.1.1. Gestión del talento humano

Las reflexiones y conceptualización sobre la GTH han ido cobrando relevancia en los últimos años al interior de las organizaciones. Es así como los cambios experimentados a partir de la segunda mitad del siglo XX han demandado transformaciones, en especial, de tipo adaptativo respecto a los cambios globales, lo cual demanda el desarrollo de nuevas herramientas. Estas transformaciones, indispensables para la supervivencia de las organizaciones, han fomentado el surgimiento de nuevas formas de motivación del capital humano, en un contexto cada vez más globalizado, donde no sólo las personas se han convertido en el factor más importante, sino, sobre todo, su compromiso con las organizaciones a las que prestan sus servicios. En otras palabras, el recurso humano no sólo es importante en las organizaciones actuales, en medio de un mundo globalizado, sino, que son el elemento esencial y diferencial. Como sostienen Angulo, Montoya y Boyero (2016), refiriéndose al recurso humano, este es, ante todo,

el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución. Este elemento común es el gran diferenciador que hace que haya competitividad puesto que esta debe demostrarse, debe medirse y se debe comparar. (Angulo et al., 2016, p. 2)

Es precisamente por el valor que ha adquirido el recurso humano en la actualidad, que su gestión se ha convertido en uno de los mayores retos de las organizaciones, pero, ¿qué se entiende exactamente por este concepto compuesto, denominado gestión del talento humano? o ¿gestión de recursos humanos? Para Gaspar (2021), “la gestión de talento humano es un elemento fundamental en el desenvolvimiento de las funciones que llevan al éxito a las organizaciones” (p. 3).

Por su parte, Chiavenato (2009, p. 40), será mucho más específico y va a aportar tres significados diferentes, según se esté usando el concepto para referirse a una función o departamento, como conjunto de prácticas o como profesión.

Como función o departamento, básicamente alude a una unidad operativa que “como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento: la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones” (Chiavenato, 2009, p. 40). Como conjunto de prácticas, es la forma de orientar las distintas actividades de esta área y como profesión, se refiere a “los profesionales que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales” (Chiavenato, 2009, p. 40). Por lo tanto, el autor entiende la GTH de manera integral, como las funciones, las prácticas y los profesionales de Recursos Humanos, pero también usa la expresión para referirse a cada uno de estos ámbitos por separado.

Al revisar las definiciones aportadas por Gaspar (2021) y Chiavenato (2009), aparecen dos elementos que pueden ser de gran interés para el estudio. En primer lugar, Gaspar (2021) resalta el para qué de la GTH, como es el logro o el éxito en los objetivos, lo cual no es un asunto menor, puesto que la GTH, sea cual sea el enfoque o el sector, debe servir siempre para el logro de los propósitos misionales de las organizaciones. En este sentido, esta es una característica que no solamente aparece resaltada por otros autores, sino que es lo suficientemente amplia como para abarcar tanto al sector privado como público. En segundo lugar, la triple definición de Chiavenato (2009), tiene grandes posibilidades operativas, al desagregar en subcategorías la GTH y esto es de gran interés para los propósitos metodológicos del estudio.

5.1.2. Gestión del talento humano en el sector público

No es un secreto que las investigaciones, así como los desarrollos teóricos y metodológicos en torno a la GTH, se han adelantado a partir de una “lógica basada en la realidad empresarial de las organizaciones capitalistas o con ánimo de lucro. Por este motivo, un objetivo central ha sido la determinación de prácticas y políticas de recursos humanos que permitieran incrementar el desempeño o la productividad” (Villajos et al., 2019, p. 2). Por esta razón, surge también la necesidad de explorar otras lógicas, que se basen en criterios, por ejemplo, sociales, puesto que las empresas sociales o las empresas públicas, según Villajos et al. (2019), son una parte importante del engranaje económico de la sociedad, pero persiguen otros objetivos.

Ya en los años noventa y parte de la década del 2000, se intentó aplicar los conceptos y métodos del sector corporativo a las entidades públicas, bajo lo que Chica (2011) denominaba como enfoque gerencial para las entidades públicas, cuando refiriéndose a los nuevos retos de la administración pública argumentaba que “para afrontar estas nuevas transformaciones, existen corrientes que afirman que el Estado más que reformarse tiende a reinventarse (...), permitiendo así superar la Administración Pública de corte burocrático y dar paso a una nueva Administración Pública gerencial” (Chica, 2011, p. 58). Pero pronto se advirtió su ineficacia, no sólo por la diferencia de objetivos entre el sector privado y el público, sino, especialmente, por las diferencias culturales y de gestión que determinan las formas jurídicas de cada ámbito y que hacen parte del contexto, teniendo, al final, amplia incidencia en el bienestar laboral de los empleados. Villajos et al. (2019) profundiza sobre estas diferencias y cómo pueden afectar el bienestar del empleado, a partir del estrés. Es así como refiriéndose a las empresas con ánimo de lucro dice:

Es por ello que en este tipo de organización toma partido de una manera esencial la maximización de las inversiones y la distribución de dividendos o

resultados. Esto hace que el bienestar extrínseco, promovido con prácticas como por ejemplo los incentivos financieros o las oportunidades de promoción sean más patentes en las empresas con ánimo de lucro que en las públicas (...) No obstante, el hecho de estar constantemente compitiendo en el mercado o con otros trabajadores (por diferentes tipos de recompensas) puede hacer que estos se sientan con menos bienestar, o con más estrés o ansiedad para tener unos objetivos marcadamente exigentes en términos de resultados. En este sentido, organizaciones o tareas que responden a una competitividad más aguda entre trabajadores, provocan niveles más altos de estrés. (Villajos et al., 2019, p. 90)

Lo anterior no quiere decir que los empleados públicos estén exentos de estrés, pues a menudo los órganos de control fiscal o disciplinario, entre otros, se encuentran atentos a las actuaciones de los funcionarios públicos, lo cual es fuente de estrés, asociado al temor de recibir investigaciones de algún tipo por desconocer, omitir o simplemente no cumplir alguna norma. De hecho, Ramos y Jordao (2014) afirman que las fuentes del estrés pueden ser muy diversas tanto en el sector público como privado y las estrategias desplegadas deben, por lo tanto, ser igualmente diversas, aunque coincide en la falta de evidencia diferenciada para el sector público y privado.

En relación con la presencia de fuentes de estrés de manera diferenciada en organizaciones públicas y privadas, tampoco encontramos un consenso entre los autores de los estudios realizados. Las fuentes de estrés laboral o estresores se han considerado como aquellos elementos ambientales o situacionales que crean un estado emocional en los trabajadores, por lo que van a dar origen a la vivencia de estrés. (Ramos y Jordao, 2014, p. 12)

No obstante, los autores recogen algunas categorizaciones efectuadas por varios autores y sostienen que estos

identificaron como fuentes de estrés en las empresas públicas el contenido de trabajo, la falta de reconocimiento, las relaciones interpersonales, la sobrecarga de trabajo y la falta de oportunidades de carrera. Sin embargo, estos mismos estresores, con excepción de la falta de oportunidades de carrera, también fueron obtenidos por Sankpal et al. (2010) y Wickramasinghe (2010) en sus estudios con empresas privadas. (Ramos y Jordao, 2014, p. 12)

Entonces, no es que no exista estrés en los funcionarios públicos, sino que las categorías y enfoques de la GTH en las empresas con ánimo de lucro, pueden invisibilizar los verdaderos factores que influyen en el bienestar de los funcionarios públicos y no hay suficientes investigaciones o trabajos que aporten suficiente información empírica para el sector público.

No es necesario, sin embargo, crear una nueva definición para la GTH en el sector público, basta con considerar sus particularidades. Sanabria (2015), por ejemplo, va a llamar la atención sobre tres tipos de recompensa involucrados en la GHTP y el bienestar del trabajador, al afirmar que:

Una política pública efectiva de gestión del capital humano se debe enfocar en ofrecer y crear un balance entre tres clases de recompensas extrínsecas: compensación total, seguridad en el empleo y motivación al servicio público. La compensación total incluye los sueldos, salarios y las compensaciones diferidas en forma de pensiones y recompensas relacionadas. La seguridad en el empleo es la seguridad de los empleados de carrera que se les otorga, ya sea por política pública, por contrato o por ley. La motivación al servicio público abarca las oportunidades que se otorgan a los empleados para cumplir las necesidades asociadas con los valores públicos y que son importantes para ellos. (p. 6)

Un concepto como motivación al servicio público, es un claro ejemplo de cómo este difiere de la teoría de capital humano y se acerca más a las teorías del

desarrollo a escala humana, promovidos por Max Neef et al (1987), quienes hablan de inhibidores o satisfactores de la felicidad y el bienestar.

5.1.3. Bienestar laboral

Es importante empezar por definir qué se entiende por bienestar, que para efectos de este estudio será comprendido como un derecho humano, según dicta la Declaración de Derechos Humanos de 1948, “toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar” (ONU, 1948). Sin embargo, en Colombia sólo fue hasta la promulgación de la Constitución de 1991, en el Artículo 366, que el concepto adquirió verdadera relevancia.

Algunos autores, como Estrada y Ramírez (2010) con el ánimo de establecer parámetros objetivos, reconocen al menos cuatro enfoques diferentes, desde los cuales se podría estudiar el bienestar laboral y que resumen en: a) El enfoque ecologicista o relación personas y espacios, b) El enfoque económico, c) El enfoque sociológico y d) El enfoque psicosocial, por lo que un abordaje integral del bienestar laboral implica una perspectiva multidimensional. Por otra parte, las teorías de la psicología laboral han venido conceptualizando cada vez más sobre el tema del bienestar y, según indican Peiró et al. (2014), las discusiones se han decantado por dos vertientes o tradiciones filosóficas, como son el hedonismo y la eudaimonia.

El bienestar hedónico, que es además el enfoque que más ha primado en los últimos años, se puede definir “en términos de consecución de placer y evitación del dolor (...) Normalmente no se concibe que las cosas dolorosas puedan ser placenteras” (Peiró et al., 2014, p. 6). Por lo tanto, resulta el enfoque más sencillo de operacionalizar, puesto que basta con inventariar objetivamente las experiencias positivas, entendidas también como bienestar afectivo y determinar su presencia o ausencia, por lo que se puede evidenciar la relación con las teorías de Max Neef

(1987). Adicionalmente, “las mejoras en las herramientas de medida han mejorado la relevancia del bienestar afectivo en la investigación. Sin embargo, su importancia se explica también por su relación con la salud mental” (Peiró et al., 2014, p.7). Salud mental que, valga la aclaración, los investigadores conciben a partir de cinco componentes, como son el bienestar afectivo, la competencia, la aspiración, la autonomía y el funcionamiento integrado.

Por otro lado, está el bienestar eudaimónico, que puede ser más complejo de entender, pero que alude a “un sentido de realización del potencial de una persona” (Peiró et al., 2014, p. 7), es un concepto que está íntimamente relacionado con las nociones de “buen vivir” o “vivir bien” y que puede no ser tan lineal, secuencial o mecánico como el bienestar afectivo o hedónico. También es un concepto sobre el cual no hay consenso a la hora de establecer una definición clara y precisa, además de operatizable, aunque esto no le resta mérito a la integralidad o plenitud que persigue dicha noción. No obstante, las más recientes discusiones sobre el bienestar, ni siquiera giran en torno a si se debe adoptar el enfoque hedónico o eudaimónico, sino, de hecho, en cómo lograr integrar estas dos visiones en un solo enfoque, lo cual tiene tantos defensores como detractores.

Algunos investigadores han explorado la relación entre el bienestar hedónico y eudaimónico mediante análisis factorial (p.e., Keyes, Shmotkin y Ryff, 2002; Linley, Maltby, Madera, Osborne y Hurling, 2009), obteniendo correlaciones medias alrededor de 70 y proponiendo una estructura bifactorial del bienestar. Sin embargo, otros estudios han cuestionado esa estructura (p.e., Kashdan, Biswas-Diener y King, 2008), argumentando la falta de evidencia empírica y señalando que el concepto filosófico de eudaimonia no ha sido definido correctamente. (Peiró et al, 2014, p. 7)

Lo cierto es que ambos enfoques tienen aspectos en común, como pueden ser las emociones positivas pues, a fin de cuentas, se trata de armonizar en un solo enfoque los aspectos afectivos y los aspectos cognitivos del bienestar. “Todas las emociones positivas, aunque sean fenomenológicamente distintas, tienen en común

la capacidad de ampliar la atención de las personas, la cognición y la acción; y también la capacidad de construir recursos físicos, intelectuales, sociales y psicológicos (por ejemplo, la resiliencia psicológica)” (Peiró et al, 2014, p 7).

Otro aspecto importante al que conducen las reflexiones sobre el bienestar laboral, más relacionado con el bienestar eudaimónico o con el bifactorial, tiene que ver con concebir el bienestar como un proceso y no como algo que simplemente está o no está, más cercano al enfoque hedónico. Más exactamente, se trata de un proceso sinérgico, que promueva un círculo virtuoso, tal como lo afirman los autores, al decir que “en el actual contexto de crisis, el principal desafío para los psicólogos organizacionales es revertir la tendencia de reducir costes de forma indiscriminada, porque si se deteriora la calidad de vida laboral, puede desencadenar un círculo vicioso que deteriora la productividad. La sinergia entre esos dos factores la caracterizamos como ‘sinergia del bienestar- productivo sostenible’” (Peiró et al, 2014, p. 7).

Todo lo anterior, ha llevado a replantear antiguos paradigmas como la relación entre trabajador y productividad, donde se sostenía la idea del “trabajador feliz y productivo” o del trabajador “infeliz e improductivo” (Peiró et al, 2014, p. 5), pero si esto ya implicaba replanteamientos conceptuales en los enfoques de bienestar laboral del ámbito corporativo con ánimo de lucro, en las organizaciones públicas y, especialmente a partir del elemento del servicio público, todas estas categorías deben ser repensadas, pues en el sector público se puede dar el caso de un trabajador infeliz y productivo o de un trabajador muy feliz pero improductivo y que es, de hecho, uno de los reparos que se le han hecho al enfoque meritocrático² en la GTHP, pues como dice Lizarraga (2019), desde una perspectiva claramente anti-meritocrática, “nadie merece su lugar inicial en la sociedad y, por lo tanto, los factores contingentes no pueden tener incidencia distributiva” (Lizarraga, 2019, p. 7). Es así como una vez el trabajador obtiene el puesto, la seguridad de dicho

² La mayoría de diccionarios coinciden en definir la meritocracia como un sistema de gobierno en el cual los puestos de responsabilidad se adjudican en función de los méritos personales.

empleo y otros beneficios, puede no tener muchos motivos para esforzarse, pues el modelo meritocrático está pensado para reclutar buenos perfiles, pero no para monitorear su eficiencia y desempeño en el mediano y largo plazo.

Sobre todo, las reflexiones se han orientado a cómo enfrentar los factores de estrés laboral, donde se tiende a usar el concepto de *coping*, para reunir el conjunto de estrategias que buscan combatir dicho estrés laboral. Al respecto, Ramos y Jordao afirman que,

Para Carver, Scheier, y Weintraub (1989), las estrategias de coping, de acuerdo con el modelo transaccional de Lazarus, constituyen el proceso que permite desarrollar formas de respuesta a la vivencia de estrés laboral, con el objetivo de disminuir o erradicar su impacto en la vida del trabajador. Sin embargo, Schuler (1985), basado en la misma teoría de Lazarus, argumenta que los trabajadores pueden usar estrategias de coping aun sin vivenciar estrés laboral, pues estas estrategias pueden aparecer como un tipo de respuesta activada a partir de una situación de incertidumbre. De este modo, las estrategias de coping también se desarrollan con el objetivo de evitar que se produzca la vivencia de estrés laboral. (Ramos y Jordao, 2014, p. 13)

Sin embargo, los autores manifiestan que, a partir de las últimas investigaciones en el campo, se ha logrado demostrar que las estrategias de *coping* operan de manera distinta en trabajos grupales que en trabajos individuales. “Estudios que tienen en cuenta el contexto señalan un aumento del número de estrategias de *coping* en aquellas organizaciones centradas en la individualización de los trabajadores en comparación con aquellas organizaciones centradas en el trabajo grupal” (Ramos y Jordao, 2014, p. 13). Esta es, por lo tanto, una variable que debe ser considerada, si se quiere avanzar en la comprensión de factores de estrés en empleados del sector público, especialmente, si se tienen en cuenta que según la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2024), a partir de investigaciones posteriores a la pandemia provocada por el Covid-19, cuatro de cada diez trabajadores en el mundo padecen estrés laboral.

Finalmente, “los factores de estrés pueden evaluarse en distintas dimensiones: conductuales, cognitivas, emocionales y sociales (...) de Seguridad Social y Riesgos Profesionales, y en relación con variables sociodemográficas y organizacionales” (Angulo et al., 2014, p. 354).

5.2. Marco normativo

El siguiente normograma, sin pretender ser exhaustivo, presenta de manera cronológica algunas de las principales leyes y decretos que regulan la GTH en el sector público, lo cual permite no sólo conocer el marco normativo actual, sino también comprender la trayectoria y evolución normativa sobre la materia.

Tabla 3

Marco normativo sobre talento humano y bienestar laboral

| Número | Tipo Norma | Año | Epígrafe |
|--------|-----------------------------------|------|--|
| 2400 | Decreto | 1968 | “Por el cual se modifican las normas que regulan la administración del personal civil y se dictan otras disposiciones” (derogado por el Decreto 1567 de 1998). |
| 3129 | Decreto | 1968 | “Por el cual se establece el régimen de bienestar social para el personal civil al servicio del Estado” (derogado por el Decreto 1567 de 1998). |
| 614 | Decreto | 1984 | “Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de Salud Ocupacional en el país”. |
| | Constitución Política de Colombia | 1991 | “Modifica el régimen de prima técnica, se establece un sistema para otorgar estímulos especiales a los mejores empleados oficiales”. |

| | | | |
|------|---------|------|--|
| 1661 | Decreto | 1991 | |
| 87 | Ley | 1993 | “Por medio de la cual se crea el sistema de Control Interno de las entidades públicas”. |
| 100 | Ley | 1993 | “Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se exponen las generalidades de los Bonos Pensionales”. |
| 1299 | Decreto | 1994 | “Por el cual se dictan las normas para la emisión, redención y demás condiciones de los bonos pensionales”. |
| 489 | Ley | 1998 | “Por medio de la cual se crea el Sistema de Desarrollo Administrativo”. |
| 1567 | Decreto | 1998 | “Por medio del cual se regula el Sistema de Estímulos, los programas de bienestar social y los programas de incentivos para los empleados del Estado”. |
| 1567 | Decreto | 1998 | “Por el cual se crean el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado”. |
| 2279 | Decreto | 2003 | “Por medio del cual se reglamenta parcialmente el párrafo del artículo 54 de la Ley 100 de 1993, adicionado por el artículo 21 de la Ley 797 de 2003. Cálculos actuariales”. |
| 872 | Ley | 2003 | “Por medio de la cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad”. |
| 909 | Ley | 2004 | “Expide normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. (Establece |

| | | | |
|------|---------|------|--|
| | | | el Plan de Vacantes y Plan de previsión de Empleos)". |
| 1010 | Ley | 2006 | "Medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo". |
| 2177 | Decreto | 2006 | "Dicta normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano, establecida como educación no formal en la ley general de educación". |
| 1221 | Ley | 2008 | "Establece normas para promover y regular el Teletrabajo". |
| 1072 | Decreto | 2015 | "Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo (establece el Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo)". |
| 1083 | Decreto | 2015 | "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. (Establece el Plan Institucional de Capacitación – PIC, Programa de Bienestar y Plan de Incentivos)". |
| 1753 | Ley | 2015 | "Por medio de la cual se integran los modelos de gestión". |
| 1072 | Decreto | 2015 | "Bienestar físico, mental y social". |
| 1499 | Decreto | 2017 | "Modifica el Decreto 1083 de 2015, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015. MIPG Manual Operativo GETH, Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano". |
| 815 | Decreto | 2018 | "Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo |

| | | | |
|-----------------------|---------|------|---|
| | | | relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos”. |
| 1273 | Decreto | 2018 | “Nuevas reglas para Independientes en el pago de aportes de seguridad social Acuerdo N° CNSC - 20181000006176 del 2019, Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Periodo de Prueba”. |
| CNSC - 20181000006176 | Acuerdo | 2019 | “Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Periodo de Prueba”. |
| CNSC - 20191000000026 | Acuerdo | 2019 | “Por el cual se definen los lineamientos para desarrollar los Sistemas Propios de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados públicos de carrera y en periodo de prueba”. |

Nota. Elaboración propia, 2024.

El marco normativo que regula o incide en la GTH del sector público no ha parado de evolucionar, como se puede observar en el normograma anterior. Los más antiguos antecedentes normativos se encuentran en 2 decretos ya derogados, como son el Decreto 2400 de 1968 y el Decreto 3129 de 1968, que intentaban las primeras regulaciones en materia de bienestar laboral. Así sería hasta la Constitución Política de 1991, cuando buscando una modernización del Estado que garantizara de mejor manera los derechos, estos dos decretos tendrían el tiempo contado. No obstante, un análisis detallado de los cambios que implicó la nueva

Constitución, generaría una serie de necesidades normativas, especialmente regulatorias, con un impacto directo en la GTH y el bienestar laboral en el sector público, como se explicará a continuación.

La primera necesidad regulatoria que generó la nueva Constitución de 1991, fue la de adecuar los procesos de todas las entidades a las nuevas leyes. Es decir, para garantizar que las entidades dieran pleno cumplimiento a lo dispuesto en la Constitución, se creó la Ley 87 de 1993, más conocida como Sistema de Control Interno. No obstante, pronto se advirtió que, aunque las entidades públicas estaban más o menos dando cumplimiento a las nuevas disposiciones constitucionales, poco se estaba avanzando en la modernización de las entidades como tal. Es decir, se cumplían las normas en el papel, de acuerdo a la Constitución, pero esto no se veía reflejado en un desarrollo administrativo de la entidad, por lo cual se expide la Ley 489 de 1998, más conocida como Sistema de Desarrollo Administrativo. Ese mismo año, se expide el Decreto 1567 de 1998, sobre el Sistema de Estímulos.

El Decreto 1567 de 1998, actualmente vigente, regula el Sistema de Estímulos, los programas de bienestar social y los programas de incentivos. Define los programas de bienestar social como: Procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia: así mismo deben permitir elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación del empleado con el servicio de la entidad. (Vigoya, 2002, 11).

Unos años más tarde, se comprende que si bien las entidades públicas daban cumplimiento a la constitución y sus procesos administrativos empezaban a evidenciar mejoras internas en la operación y funcionamiento (período coincidente con el auge del enfoque gerencial) estas acciones no se veían reflejadas en servicios de alto valor a la ciudadanía. Es decir, no se generaba valor público, razón última de las entidades estatales, por lo cual se expide la Ley 872 de 2003, más conocida como Sistema de Gestión de la Calidad. Con estas tres normas, en

principio se cubrían las brechas y necesidades que, en materia de regulación y gestión administrativa, se habían generado a partir de la promulgación de la Constitución, sin embargo, esta dispersión de normas generó otra dificultad adicional, como fue la multiplicación de reprocesos, pues cada norma y cada uno de los sistemas que soportaban exigían informes permanentes a los entes de control, muchos de los cuales eran repetitivos o contradictorios. Chang (2020) sostiene que

Estructuralmente el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, es la integración entre el Sistema de Gestión de la Calidad promovido por la Ley 872 del 2004, bajo la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública y el Sistema de Desarrollo Administrativo creado mediante la Ley 489 de 1998; resultado de esta fusión se origina el concepto de Sistema de Gestión, que se articula con el Sistema de Control Interno instituido mediante la Ley 87 de 1993. (Chang, 2020, p. 11)

Es evidente el propósito de integración de MIPG, de elementos dispersos en las citadas tres normas precedentes y por ello se expide la Ley 1753 de 2015, la cual ordena la integración de los tres modelos o sistemas, mientras que el Decreto 1499 de 2017 reglamenta que dicha integración se hará a partir de un Modelo Integrado de Planeación y Gestión-MIPG. Es en este punto donde empiezan a aparecer elementos del enfoque estratégico y orientación a resultados. MIPG es un modelo compuesto por siete dimensiones y donde una de ellas es precisamente la dimensión de Talento Humano. Esta dimensión se desagrega en cuatro componentes, como son: Planeación, Ingreso, Desarrollo y Retiro, 27 Categorías y 77 criterios de evaluación. Para el capítulo específico de bienestar laboral, el modelo plantea los siguientes elementos mínimos:

- Elaborar el plan de bienestar e incentivos,
- Incentivos para los gerentes públicos
- Equipos de trabajo
- Incentivos no pecuniarios

- Criterios del área de Talento Humano
- Decisiones de la alta dirección
- Diagnóstico de necesidades con base en un instrumento de recolección de información aplicado a los servidores públicos de la entidad
 - Promoción y prevención de la salud Incluido
 - Educación en artes y artesanías
 - Promoción de programas de vivienda
 - Cambio organizacional
 - Adaptación laboral
 - Preparación a los pre pensionados para el retiro del servicio
 - Cultura organizacional
 - Programas de incentivos
 - Trabajo en equipo
 - Educación formal (primaria, secundaria y media, superior)
 - Desarrollar el programa de entorno laboral saludable en la entidad.
- Promoción del uso de la bicicleta por parte de los servidores públicos de la entidad.
 - Día del Servidor Público
 - Implementación de la estrategia salas amigas de La familia lactante del entorno laboral en entidades públicas (DAFP, 2017).

Pero la aplicación del modelo no ha sido nada sencilla y en la práctica muchas entidades siguen manejando sus procesos administrativos, incluida la GTH y el capítulo de bienestar, de manera desarticulada e ineficiente. Parte de esta problemática, se sustenta en las diferencias contractuales de las personas que trabajan en las entidades, pues aunque el deber ser es que la mayor parte del personal sea de carrera administrativa, la realidad es que una parte significativa y en ocasiones mayoritaria de la planta de personal es provisional, aunque en muchos

casos esta provisionalidad dure años o décadas, pues el clientelismo³, la corrupción y el nepotismo⁴, son prácticas presentes, casi endémicas del Estado colombiano y la GTH está totalmente influenciada por estas relaciones de poder, incluido el capítulo de bienestar.

En otras palabras, MIPG, con todas las buenas intenciones que lo puedan sustentar, está diseñado para un esquema administrativo que no es el que impera en la realidad, lo cual genera serios traumatismos y dificulta la estandarización en la gestión del Talento Humano, lo cual se ve reflejado en las bajas calificaciones de las evaluaciones anuales de desempeño que efectúa el DAFP. En el mismo año 2015, se expide el Decreto 1083, que según Inés Carolina Ruiz, Secretaria de Talento Humano entre 2020 y 2023, “ha sido el referente normativo para el tema de bienestar laboral desde entonces” (Ruiz, 2024). También en el 2015 es promulgado el Decreto 1072, que habla del bienestar físico, mental y social.

6. Resultados: Marco contextual de la GTH en la Alcaldía de Envigado entre 2012 y 2023

Para el presente título, se revisó el histórico de evaluaciones del área de talento humano y bienestar laboral para el período estudiado. Dicha información se contrastó con las entrevistas a funcionarios líderes del área de Talento Humano de la entidad entre 2012 y 2023, buscando reconstruir un contexto que ha cambiado,

³ Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua, clientelismo es “m. Sistema por el que una persona consigue el apoyo de otras, dándoles a cambio protección o privilegios”. En el mismo sentido y actuando como sinónimo, el término de corrupción aparece exactamente con el mismo significado.

⁴ Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua, nepotismo es “m. Preferencia hacia familiares y amigos a la hora de otorgar un empleo o cargo públicos”.

pero donde también han permanecido diferentes elementos, algunos de los cuales pueden catalogarse como casos de éxito.

En primer lugar, las políticas y programas de bienestar laboral no son nuevas para la Alcaldía de Envigado. Según Gabriel Alonso Campuzano, Jefe de talento humano entre 2012 y 2018, “ya desde 1978 existían programas como el fondo de vivienda, aprobado por acuerdo municipal, el cual le permitía al servidor público sin casa un crédito hipotecario con el municipio” (Campuzano, 2024). Sin embargo, lo que ha pasado en el tiempo es que los programas se han ampliado, han entrado en vigencia nuevas normas y metodologías que, al menos en el contexto de la administración pública, han conducido a nuevas formas de hacer. Igualmente, desde entonces se han incorporado nuevos enfoques teóricos y conceptuales, principalmente desde el campo psicosocial y los cambios tecnológicos o culturales han terminado por posicionar el bienestar laboral en el centro de la gestión organizacional. Entender dichos cambios y transformaciones, así como sus efectos, no sólo permite situar el bienestar laboral de la administración en la actualidad, sino que facilita ejercicios prospectivos, que ayuden a anticiparse a los escenarios futuros en el campo de la GTH y el bienestar laboral de la entidad.

A partir de fuentes documentales, como las actas y registros de evaluaciones, auditorías y planes de mejoramiento de control interno, así como entrevistas a líderes del área, se puede evidenciar para el período de estudio lo que autores como Villajos et al. (2019) advertían, como es el salto de un enfoque gerencial a uno de tipo estratégico en la gestión pública, lo cual significó una transformación radical para la gestión del área de TH y, en especial, para los programas de bienestar laboral.

6.1. Bienestar laboral en la administración de Héctor Londoño (2012-2015)

Existe consenso entre los tres líderes de talento humano entrevistados para la investigación, en situar el año de la transformación radical del área de TH en 2012, donde coincidieron no sólo el cambio de paradigma antes mencionado hacia un enfoque estratégico, que reconoce que el municipio estaba en mora de adoptar, pues arrastraba una estructura administrativa obsoleta de casi 30 años, sino nuevas normas tanto nacionales, locales o sectoriales, que transformaron el rol del área de Talento Humano. En ese periodo se dieron cambios que eran congruentes con las dinámicas y transformaciones que se venían dando desde la Comisión Nacional del Servicio Civil –CNSC.

Es así como antes del 2012, los programas de bienestar laboral se limitaban casi que exclusivamente al fondo de vivienda, el cual, aunque considerado exitoso, era limitado en su alcance y número de funcionarios que impactaba, pero todo cambiaría a partir de este año.

Para el año 2012, el nombre del cargo que lideraba el área de TH se denominaba Director administrativo de talento humano, pero desde este año se empezó a denominar como jefe de talento humano. Esto no era un simple cambio cosmético o de denominación. Tenía que ver con que en 2012 el área era una dirección que dependía de la Secretaría de Servicios Administrativos, que era, a su vez, la encargaba de la parte funcional y logística de la administración, como es la contratación de los servicios de mantenimiento, de aseo, los servicios públicos, la vigilancia y, entre ellos, el talento humano, que contemplaba la nómina, los asuntos prestacionales, el programa de vivienda y el bienestar laboral.

Es decir, que el área era considerada sólo como una prestadora de servicios al interior de la entidad y tenía un rol meramente funcional y logístico. Sin embargo, durante este período, aunque la oficina de talento humano siguió siendo una oficina, pasó a depender directamente del despacho de la alcaldía. En otras palabras, pasó de tener un rol funcional a uno más estratégico, al pasar de una dependencia de procesos de apoyo a una más estratégica, de planeación y decisión.

Lo anterior alude a cambios estructurales, sin embargo, a la par que se daban estas transformaciones, se empezaron a implementar nuevos programas y estrategias, pero también a ampliar o modificar los que ya existían. Por ejemplo, durante la administración de Héctor Londoño (2012-2015), se cambiaron las fechas del incremento salarial, así como otras primas que se pagaban juntas a fin de año, para favorecer el poder adquisitivo y una mejor gestión financiera por parte de los empleados, aunque también para adaptarse a las exigencias de ley. Antes de estos cambios, los empleados recibían un único alto pago de prestaciones a final de año, pero durante todo el año sólo contaban con el ingreso de su salario, lo cual ocasionaba un fuerte endeudamiento de estos a lo largo del año y, con ello, incremento del estrés con impactos en el desempeño laboral. Estas iniciativas fueron posibles, precisamente, por el cambio de enfoque, paradigma y estructura administrativa, donde se identificaron estas acciones como estratégicas.

Desde el mismo enfoque estratégico, se implementó igualmente un robusto plan de capacitación, donde nuevamente convergen exigencias legales con el cambio de paradigma y una toma de conciencia del valor estratégico de capacitar el talento humano. Es así como en este periodo se implementó el plan de capacitación para empleados de carrera, incluidos programas de maestría, se fomentó la formación profesional entre quienes eran bachilleres y a los provisionales se les dio formación para el empleo. Igualmente, se incrementaron los valores destinados al ítem de educación. A manera de ejemplo, si antes se solicitaba un auxilio de educación, durante este período se empezaron a solicitar entre 30 y 40, permitiéndoles así a muchos funcionarios mejorar notablemente sus ingresos y nivel de vida. Según Gabriel Alonso Campuzano, muchos de los jefes actuales, “fueron funcionarios que se beneficiaron en su momento de estos programas de educación y con ello pudieron escalar al interior de la administración municipal” (Campuzano, 2024). Incluso, el programa se amplió al núcleo familiar de los empleados, considerando aspectos tales como acompañamiento de formación especial para hijos con necesidades especiales.

La salud ocupacional fue otro elemento que cobró gran importancia durante este período y, al igual que los anteriores casos mencionados, fue producto de la convergencia de exigencias normativas, un cambio de paradigma y una reestructuración administrativa. De hecho, el programa de salud se empezó a convertir en el eje estructurador del bienestar laboral dentro del área de TH y contemplaba tamizajes anuales a hombres en salud de próstata, triglicéridos, función hepática y función renal, mientras para las mujeres incluía exámenes de cáncer uterino y osteoporosis, entre otros, lo cual permitió diagnósticos tempranos de diferentes patologías.

En el marco de la salud, también se implementó un programa de anteojos, donde los empleados simplemente llevaban su fórmula y el municipio les aportaba los anteojos. Asimismo, se crearon incentivos no pecuniarios en turismo para los empleados más antiguos, aquellos que cumplían 30 años de servicio. Dicho incentivo se extendía al núcleo familiar y permitió que, empleados de todos los niveles y estratos, pudieran disfrutar de destinos como Dubái, Europa o Estados Unidos. Incluso, sostiene Gabriel Alonso Campuzano, que en ese período “se implementaron programas de adaptación para prepensionados, tres años antes de pensionarse” (Campuzano, 2024), para preparar la vida de pensionado en aspectos tales como manejo del tiempo, uso del descanso, mantenerse activo y administrar las finanzas como pensionado.

Pero en el 2012 no todo fue transformación, expansión y crecimiento de los programas de bienestar, el área de TH se vio también durante ese tiempo sometida a una exigencia importante, como fue el responder al concurso público de méritos que se había realizado en 2005 y que había estado estancado desde entonces. “Fue necesario hacer un recambio de personas de hasta 17 años de antigüedad, fue necesario implementar programas de acompañamiento psicológico” (Campuzano, 2024). Otro reto que debió afrontar el área en ese período fue la creación de sindicatos de empleados públicos, ya que antes la ley no lo permitía. Por lo tanto,

se realizaron las primeras negociaciones con los sindicatos de empleados públicos y se negociaron algunos beneficios.

Para todo el proceso de reestructuración, no sólo del área de TH, sino de toda la administración, fue necesario establecer diálogos con el Concejo Municipal y contratar equipos de consultores independientes, externos y foráneos, para adelantar dicho proceso de modernización que, en todo caso, seguía los lineamientos que el DAFP ha definido para los municipios según su categoría.

Dado que Envigado siempre ha manejado un equilibrio en la relación costos vs inversión, fue necesario lograr con la reestructuración una mayor eficiencia para ampliar los programas y su financiación sin romper el equilibrio de las finanzas municipales.

6.2. Bienestar laboral en la administración de Raúl Cardona (2016-2019)

Política y administrativamente, Envigado es un municipio atípico en varios aspectos, respecto a los demás municipios del país. Además de la disciplina fiscal referida anteriormente, que le ha permitido mantener históricamente unas finanzas saludables y con ello una aceptación y confianza generalizadas hacia las administraciones de turno por parte de los electores, también ha mantenido una alta continuidad en las políticas impulsadas por las distintas administraciones, por lo que entre los períodos de Héctor Londoño y Raúl Cardona, no solamente se mantuvieron las acciones de reestructuración de la entidad y los programas del área de TH y de bienestar laboral, sino que se ampliaron en alcance y financiación. Muestra de esta continuidad, es que quien ejercía las funciones de líder del área continuó en dicha labor hasta que debió salir por tiempo de servicio cumplido en el año 2018, como él mismo lo relata en entrevista (Campuzano, 2024).

Sin embargo, la continuidad de los programas entre las administraciones, no ha impedido que cada nuevo mandatario imprima su sello en materia de talento

humano y bienestar laboral. Por ejemplo, en el gobierno de Raúl Cardona, se incrementó el acceso al bienestar laboral desde la compensación, se cambió, por ejemplo, la caja de compensación de Comfama a Comfenalco, negociando nuevos y mejores beneficios. Igualmente, se continuó con la educación, los programas y eventos de integración permitidos por la ley. En este punto, se destinaron recursos para eventos tales como el día de la familia o el día de los abuelos. Incluso, según palabras de Gabriel Alonso Campuzano, la integración “fue el diferenciador de la alcaldía de Raúl Cardona” (Campuzano, 2024). También, durante esa administración se dividieron dos grandes áreas dentro del programa de bienestar laboral, como eran el área de protección y servicios sociales, por una parte y el área de calidad de vida laboral, por otra.

El área de protección y servicios sociales, agrupaba los programas deportivos, recreativos y vacacionales, así como los artísticos y culturales, la promoción y prevención de la salud, la capacitación informal en artes o artesanías, la capacitación formal y los programas de vivienda. Cada uno de estos programas estaba compuesto, a su vez, por diferentes actividades. Por ejemplo, en el caso de los programas deportivos, recreativos y vacacionales, se desarrollaban torneos de fútbol, caminatas ecológicas, convenios con gimnasios, días de pesca y vacaciones recreativas, extendiendo en todos los casos los beneficios al núcleo familiar, mejorando la empatía de las familias con la administración. Igualmente ocurría con los programas de arte y cultura que, para los cursos de música, teatro o pintura, extendían todos los beneficios a la familia.

Mención aparte merece el programa de salud, que recibió un fuerte impulso durante este período y, especialmente, todo lo relacionado a salud mental y riesgo psicosocial, para lo cual se suscribió un convenio con el Hospital Manuel Uribe Ángel, que permitió efectuar campañas de prevención de sustancias y mediciones de alcoholemia a funcionarios, esto último por requerimientos de ley. No obstante, cuando un funcionario era detectado se le hacía acompañamiento psicológico. De

hecho, había igualmente un convenio exclusivamente para acompañamiento psicológico gratuito a los funcionarios, suscrito con la Universidad de Envigado.

Durante este período se tomó mayor conciencia respecto al valor del bienestar laboral en el desempeño. Como afirma Juan Diego Serna, jefe de talento humano entre 2018 y 2020, “se buscaba que el bienestar se viera reflejado en mejores calificaciones en la evaluación anual de desempeño” (Serna, 2024). Incluso, se estimulaba la obtención de buenas calificaciones con beneficios adicionales, como los encargos, que son necesidades específicas de un recurso humano y, a menudo, representan un mejor posicionamiento laboral. Debido a que para estos encargos es necesario surtir una convocatoria interna, la calificación de desempeño aparece como uno de los criterios evaluables de dichas convocatorias. Además de este tipo de estímulos, se ha ido implementando el reconocimiento de bonificaciones, tiempos, entre otros.

En este período también se implementó un programa de asesoría jurídica, de muy buen recibimiento por parte de los funcionarios, según cuenta Juan Diego Serna, ya que era un servicio que podía contribuir a aliviar preocupaciones de los empleados, que terminaban incidiendo en su desempeño laboral.

6.3. Bienestar laboral en la administración de Braulio Espinoza Márquez (2020-2023)

Durante la administración de Braulio Espinoza se vuelve a dar una importante transformación estructural en el área de TH, aunque sin impactar la mayoría de programas que ya se venían desarrollando. La transformación, por el contrario, permitió nuevamente ampliar su alcance y focalizar mejor otros beneficios, pero al igual que la gran transformación experimentada en 2012, iba también de la mano de nuevos lineamientos normativos.

Es así como en el año 2020 se inicia un proceso donde el área de TH pasa de ser una jefatura, que dependía de la alcaldía desde el año 2012, a una secretaría, dándole no sólo mayor importancia, sino mayor valor estratégico. Para ese entonces, se procuraba con la nueva dependencia establecer también un alineamiento con MIPG. El proceso se terminó de surtir con un acuerdo municipal expedido en 2022 y, en términos operativos, significó un aumento en el presupuesto, mayor autonomía y aumento de personal con nuevas competencias, puesto que cuando era una jefatura sólo contaba con tres funcionarios y a finales de 2023, eran siete personas, que contaban con competencias como psicóloga de clima laboral, trabajadora social para familia, psicóloga para seguridad y salud en el trabajo y riesgo psicosocial, así como un abogado para el asesoramiento jurídico. La estructura de la Secretaría de Talento Humano, desde entonces, se encuentra organizada en cinco áreas así:

- Área de seguridad y salud en el trabajo
- Área de nómina
- Área de carrera
- Área de bienestar laboral
- Área de pensiones

Durante este período seguían siendo fundamentales las mediciones anuales de bienestar laboral, donde, según los resultados, “se establecían las rutas de acción de cada año” (Ruiz, 2024). Es así como en dos años consecutivos se aplicó la ruta de la felicidad, ya que a pesar de que los empleados se encontraban cómodos en su empleo, se identificaron algunos factores en el clima laboral que afectaban su desarrollo laboral.

A través de las rutas de la felicidad se generaban espacios para que se sintieran más a gusto. Las estrategias seguían concentrando actividades de deporte, arte y cultura, pero se incluían actividades pensadas para el desarrollo de competencias y habilidades desde el ser, más que desde el saber, lo cual

representó también un nuevo enfoque en la planeación y desarrollo de la nueva Secretaría de Talento Humano. Aquí se incluían, por ejemplo, yoga, cursos de coaching, tratamiento de emociones, habilidades del ser, entre muchos otros.

Finalmente, otro hecho relevante de este período de gobierno, tiene que ver con la publicación de los resultados de la convocatoria pública de méritos que se había realizado en 2019 y donde hubo cerca de 450 cambios de funcionarios en la alcaldía. Es así como a partir de enero de 2022, se empezaron a hacer los nombramientos de las nuevas personas que llegaban por el concurso y aun hoy en día hay algunas personas en proceso de posesión. Esta salida e ingreso tan alta de funcionarios, implicó un cambio organizacional igualmente grande, pues llegaron personas de otras regiones, lo cual implicó una adaptación sociocultural y una exigencia adicional en materia de TH y bienestar laboral.

6.4. Talento humano y bienestar laboral desde las evaluaciones de gestión y desempeño de la alcaldía

Otra lectura sobre el contexto y evolución del área de talento humano y los programas de bienestar en la alcaldía, se puede efectuar a partir de la revisión y análisis de las evaluaciones de desempeño institucional que se realizan cada año, pues estas dan cuenta no sólo de una valoración cuantitativa sobre los avances y metas del área, sino que son un reflejo de los requerimientos que han ido configurando el área y que implicaron la transformación de una oficina a una secretaría. En especial, este análisis evidencia la paulatina adaptación a los requerimientos de ley, que también han ido cambiando en el tiempo. Por ejemplo, en el informe pormenorizado del estado de Control Interno del año 2014, se hace referencia a la adquisición de software que, si bien en un comienzo generó

resistencia, permitió que muchas de las labores manuales se automatizaran y, dentro de estos cambios, se encontraban: la atención al ciudadano, la realización de las auditorías internas y el desarrollo del proceso de talento humano, entre otros. Es decir, que la reestructuración antes referida involucró un cambio en la automatización de los procesos del área.

No obstante, para casi todo el período de estudio, se han evidenciado las dificultades experimentadas por la administración para conciliar el área de TH y los programas de bienestar laboral con los requerimientos de ley. Esto se puede leer, por ejemplo, en un informe de Control Interno del 2017:

Dificultades dentro del esquema de la adaptación al Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG pueden afectar el Sistema de gestión Integral de la Administración Municipal, dado que se deben propiciar cambios internos para dar cumplimiento a la implementación de las directrices de seguridad de la información bajo ISO 27001, Sistema de Gestión de seguridad y salud en el Trabajo y la Acreditación de la ISO 17025. Avances, teniendo en cuenta las directrices definidas para la actualización de la norma ISO 9001:2015 y el nuevo Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG V2. Se generó una propuesta de Direccionamiento Estratégico. (Control Interno, 2017, p. 3)

Queda clara la preocupación de la administración por dar cumplimiento a los requisitos legales y es evidente que realiza esfuerzos para lograr alinearse con estos, como reporta Control Interno para el 2017, cuando afirma que: “El cumplimiento del acuerdo 137 de 2010 se realizó en análisis cuantitativo y cualitativo de la evaluación de desempeño a los funcionarios (...), permitiendo establecer lineamientos para el Plan de Bienestar Social laboral e Incentivos y estímulos, como detectar debilidades” (Control Interno, 2017, p. 1). Inclusive, tan sólo un año después (2018), otro informe de Control Interno sostiene que:

La entidad viene fortaleciéndose para ajustarse al MIPG con la aplicación de autodiagnósticos para tomar medidas correctivas y preventivas y establecer

desde la Dimensión del Talento humano las herramientas que garanticen el ciclo del servidor público (Ingreso, desarrollo y retiro). Alineadas a la dimensión de direccionamiento estratégico de la entidad, la alta dirección se viene apropiando de la GETH, mejorando la tecnología y aplicativos que permitan fluir la información con una adecuada caracterización de los funcionarios establecidos en su planta de personal y el fortalecimiento del liderazgo que puede situarnos en el nivel de transformación. (Control Interno, 2018, p. 1).

Por otra parte, uno de los programas que desde el año 2012 ha adquirido gran importancia, ha sido el de capacitación, según mencionan los líderes de TH que han ocupado el rol en el período de estudio. Es así como la importancia del programa queda evidenciada en el informe pormenorizado de Control Interno de 2016, donde se relacionan los montos invertidos, las adiciones presupuestales y el alcance en número de funcionarios, tal como se puede leer a continuación:

Con relación al plan anual de capacitación se ha desarrollado un total de 52 capacitaciones, beneficiando un total de 594 funcionarios de todos los niveles, con una inversión de \$126.464.937 que corresponde a un 97.2 % del presupuesto asignado inicialmente. El plan de capacitación ha tenido incorporaciones presupuestales por un valor de \$74.003.615,00, que representa un incremento del 59% en este rubro para un total de \$200.468.552,00 atendiendo el 68.82% de los funcionarios del ente municipal. (Control Interno, 2016, p. 3)

Ya para el 2018, el presupuesto exclusivo para el programa de capacitación, ascendía a los \$230.000.000, lo cual es una cifra significativa, si se compara con los \$65.198.741 del programa de Salud Mental, que benefició para la misma vigencia a 81 funcionarios o los \$98.000.000 de los incentivos por antigüedad. Lo anterior, evidencia la importancia que se le ha brindado desde TH al programa de capacitación y cómo este se ha fortalecido, pero un informe de gestión de TH más detallado, realizado en 2018, describe cómo se estructura este programa:

Con los resultados obtenidos de análisis cuantitativo y cualitativo de la evaluación de desempeño a los funcionarios públicos para el periodo 2016-2017, se tomaron acciones y estrategias con relación al Plan de capacitación Institucional. Estrategias orientadas a: 1. Proceso de Entrenamiento. Capacitaciones planeadas y emergentes 2. Plan de aprendizaje Individual. La Metodología para la Evaluación incluye: -Técnicas cualitativas -Técnicas cuantitativas e indicadores de gestión. 3. Formación de Formadores. Aportar soluciones a problemas propios de nuestro contexto laboral. Proyecto de Aprendizaje en Equipo (PAEs). Resolver necesidades de aprendizaje en equipo con el capital intelectual de la Institución. Dimensionados para fortalecer el ser, el saber y el hacer. Con un aprendizaje basado en problemas y competencias, se ajustó el plan de capacitación y se reorientó. (Dirección de Talento Humano, Informe de Gestión, 2018, p. 6)

La inclusión del ser y ya no sólo del saber o el hacer, termina siendo indicativa de un viraje en la concepción del programa, pues se empieza a valorar el crecimiento personal de los funcionarios. Aquí se evidencia un cambio, ya que las temáticas de capacitación de la vigencia inmediatamente anterior habían estado más orientadas al saber y el hacer, como quedó consignado en informe de Control Interno de 2017, donde se describen las temáticas brindadas a 634 funcionarios, como son liderazgo, herramientas ofimáticas nivel básico y avanzado, redacción y ortografía, Excel básico y avanzado, Nuevo Código de Policía, manejo de dispositivos móviles, atención de personas y clima laboral.

Respecto al sistema de seguridad y salud en el trabajo, la administración orientó sus esfuerzos según el Decreto 108 y 1072 de 2015, que permitieron identificar los roles y fortalecer el área, lo cual demuestra la influencia de la norma en todo el proceso de transformación e implementación.

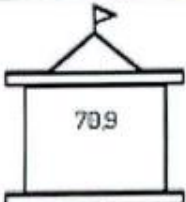
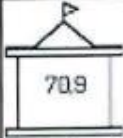
Ahora bien, pese a que la administración había iniciado desde el 2012 el cambio estructural del área de TH, aún en el 2018 el área seguía sin evidenciar una calificación alta en la medición de desempeño, como quedó plasmado en el informe

pormenorizado de Control Interno de 2018. Allí, según los estándares de MIPG, que ya definía los lineamientos a implementar, se obtenía una valoración de 70,9, inferior al promedio nacional del momento para entidades de igual o superior categoría, e inferior a la valoración del resto de dimensiones o áreas en la alcaldía para dicha vigencia.

El puntaje obtenido por su entidad en la dimensión de Talento Humano, corresponde a 70.9 puntos: el puntaje máximo alcanzado por alguna de las entidades que forma parte del grupo par, corresponde a 86.1 puntos; la ubicación de su entidad de acuerdo con el puntaje obtenido corresponde al quintil 3, es decir, el desempeño alcanzado en la dimensión de Talento Humano, indica que su entidad cuenta con un resultado que la posiciona dentro del 60% de los puntales bajos del grupo par (Informe de Control Interno basado en evaluación de desempeño del DAFP, 2018).

Ilustración 2

Resultados de la evaluación de la Dimensión de Talento Humano según MIPG para la vigencia 2018

| Puntaje Entidad | Valores de Referencia | | | | | |
|---|--------------------------|-----------|---|---|---|---|
| | Puntaje máximo grupo par | Quintiles | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  70.9 | 86.1 | | |  70.9 | | |

Nota. DAFP, Informe FURAG de MIPG- 2018.

Claro está que la evaluación de ese momento no reflejaba la percepción de los funcionarios respecto al TH o el bienestar laboral, sino la falta de adecuación a las políticas de MIPG y demás regulaciones normativas, lo cual significaba de alguna manera una contradicción entre el hacer de la alcaldía en materia de TH y el deber ser según las normas. Es por lo anterior que para el informe de Control Interno de

2019, en relación al TH, se lee lo siguiente: “Se continúa trabajando de acuerdo a la metodología planteada por MIPG con una actualización de acuerdo al cronograma planteado en la vigencia anterior” (p. 1), esto reafirma las dificultades que ha experimentado el municipio para adaptarse a los lineamientos de ley, y un tablero de control presentado en el mismo informe de 2019, atestigua los retrasos de la implementación, por ejemplo, en actividades críticas como la misma elaboración del plan estratégico del área:

Tabla 4

Informe detallado de Control Interno 2019

| Actividades a realizar en el año 2019 | Fecha de inicio | Fecha final | Observación de los avances | Avance de la actividad (%) | Responsable | Evidencia (URL) | Estado | |
|--|-----------------|-------------|--|----------------------------|--|--|--------------|-----|
| Realización del Plan Estratégico de RRHH | 25/04/2018 | 10/05/2018 | | 0% | Claudia González y comité MPG | El documento se encuentra en Pdf en la Oficina de TH | No Inicialdo | 44% |
| Construcción del cronograma que habilitará las iniciativas del Plan de Acción | 17/12/2018 | 29/01/2019 | | 100% | Claudia González y comité MPG | Acta de grupo primario en PDF diciembre 17 de 2018. | Completado | |
| Campaña con un mensaje que comunique lo que tiene de "Especial" la Institución "Con sentido humano" | 01/02/2019 | 18/03/2019 | Recipitar la información, antecedentes y estructurar el mensaje. | 50% | Juliana Mesa Correa | Correo/Ervinet | En Proceso | |
| Estrategia digital de impartir periódicamente un Newsletter con carácter temático de la Oficina. (Trimestral) | 27/02/2019 | 27/02/2019 | Planeación de las temáticas a publicar | 10% | Juliana Mesa Correa | Correo/Ervinet | No Inicialdo | |
| Promover espacios en los grupos primarios de la Oficina para planeación/compartir ideas innovadoras de aprendizaje o de emprendimiento/proyectos personales , que al contrastar, puedan generar valor a los procesos institucionales. (Traer a Javier de Innovación) | 02/03/2019 | 10/03/2019 | | 100% | Juan Diego Serna Lemos | Acta de grupo primario en PDF Enero 17 de 2019. | Completado | |
| Pop Up en el escritorio de los Servidores, por épocas elegidas, con videos dinamizadores de la cultura institucional, sobre temas asociados con la integridad en la Función Pública , trabajo colaborativo con Control Interno Disciplinario y con el área de Calidad . Pop Up (Trimestral) Espacio para recordar misión, visión y valores . (Campaña mensual) | 01/02/2019 | 29/04/2019 | PUBLICACIÓN DE 2 VALORES INSTITUCIONALES (DILIGENCIA Y LEALTAD) | 20% | Juliana Mesa Correa | Tomar pantallazo del Pop Up | En Proceso | |
| Reforzar el proceso de "Entrenamiento" Campaña de sensibilización obra de teatro con la caja de compensación (Encuesta 30 días después de ingreso) | 03/03/2019 | 02/05/2019 | | 10% | Juliana/Monica/Liliana Claudia construye herramienta de encuesta | Sito web formularios TH para la Encuesta. Registro de la sensibilización | No Inicialdo | |
| Campaña "Actualizar mi hoja de vida" G+ Y SIGEP | 04/02/2019 | 05/04/2019 | | 100% | Monica Lorena Ortiz /Claudia González | Correo | Completado | |
| Socializar en grupo primario las razones de retiro de los servidores públicos y analizar posibles intervenciones | 04/02/2019 | 05/04/2019 | | 10% | Monica Lorena Ortiz | Acta grupo primario | No Inicialdo | |
| | | | | | | | | |

Nota. Informe Detallado de Control Interno, 2019.

De hecho, el plan estratégico se culmina en 2020, en todo el marco de la nueva reestructuración que convirtió la jefatura en secretaría y entre las nuevas responsabilidades que asume el área, consignadas en el plan estratégico, se encuentra liderar la Política de Integridad. Es decir que, como ha sido la costumbre

en el área de TH desde el 2012, se adicionan nuevos elementos y roles, a la vez que se conservan y fortalecen los programas existentes y heredados, los cuales, ya se dijo, se sostienen más allá de los períodos de gobierno. En informe de Control Interno de 2020, queda explícito dicho requerimiento: “La política de integridad debe ser liderada por la Oficina de Talento humano a fin de que pueda cumplir la promesa de valor del documento Plan Estratégico de Talento Humano PETH (p. 2)”.

A partir de las auditorías e informes de Control Interno, se evidencia que para el año 2022 el área de TH, ya convertida en secretaría, así como los programas de bienestar laboral, se han convertido en piezas fundamentales de la estrategia, misión y visión de la entidad. Lejos han quedado los momentos en que la GTH se limitaba casi que exclusivamente al programa de vivienda o cuando cumplía un rol meramente funcional dentro de la organización, como proveedora de servicios para las demás áreas y dependencias y no como una aliada estratégica de estas. No obstante, para este año 2022, aún se identifican aspectos por mejorar, referenciados en Informe de Control Interno (2022), tales como:

- Ausencia de mecanismos de interacción entre Secretaría de Talento Humano, Calidad y los organismos de control interno y externo, así como con el Comité de Convivencia Laboral.
- Falta de apropiación por parte de las unidades ejecutivas en el desarrollo de las tareas asignadas en el proceso de implementación de la administración de riesgos.
 - Se debe aumentar la periodicidad a los seguimientos de TH.
 - Se evidenció debilidad en el seguimiento y monitoreo de la ejecución de los proyectos, cargados en el aplicativo Gestión Positiva.
- Aplicativo Gestión Positiva no está integrado al aplicativo financiero Finanzas Plus, por lo que el seguimiento financiero es manual, pudiéndose incurrir en errores.
- Se debe avanzar en el fortalecimiento del procedimiento para proveer los cargos a través de concursos internos por parte de la Secretaría

de Talento Humano y Desarrollo Organizacional, específicamente de las vacantes temporales.

- Desde la Secretaría de Talento Humano se cuenta con el indicador de rotación del personal, que es la relación entre ingresos y retiros. Sin embargo, no existe seguimiento a la implementación de mecanismos para la transferencia de conocimiento de los servidores que se retiran.
- Ausencia de mecanismos efectivos que permitan mantener la gestión del conocimiento en la entidad Desde el Decreto 883 de 2021.

El panorama entre 2022 y 2023 no varió sustancialmente y en los reportes de ese año, se pueden observar los mismos requerimientos del 2022, que se pueden resumir en problemas de articulación y necesidades de afinar mejor los procesos de seguimiento y monitoreo (Control Interno, 2023).

Finalmente, desde el año 2017 el Plan estratégico de Talento Humano se convierte en la carta de navegación del área que, con múltiples reajustes en el camino y retrasos en su implementación, fue la evidencia definitiva de la transformación que experimentó el área de TH en la Alcaldía de Envigado de funcional a estratégica. También este instrumento da cuenta, literalmente, de la transformación que a la par ha experimentado el contexto laboral local, nacional o mundial, al definir dicho contexto como “frágil, ansioso, no lineal e incomprensible” (Secretaría de Talento Humano, 2024). Pero, más adelante ratifica que

Talento Humano, ha sufrido transformaciones, hoy, está más estrechamente ligado a la estrategia y a la creación de valor para la Administración. Esto significa anticipar los escenarios críticos y desafiantes del desarrollo de la capacidad del capital intelectual y, la productividad de la fuerza de trabajo, además, reclutar el personal idóneo para ayudar a la Administración Pública a operar bajo altos estándares de desempeño. Por lo tanto, la flexibilidad es la fortaleza que permite adaptarse a estas nuevas realidades y, en este orden de ideas, se concibe esta planeación estratégica como marco o modelo de

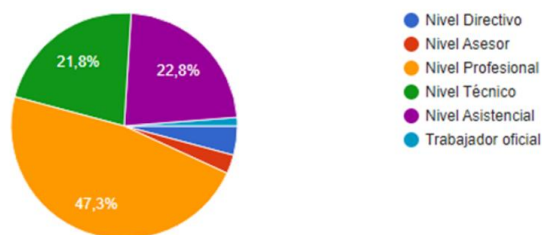
actuación ágil, adaptable, flexible y evolutivo enfocado en generación y entrega de valor temprana y continua. Para gestionar y facilitar su implementación, el Plan Estratégico considera los lineamientos y propósitos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el cual responde a las necesidades de entidades y Servidores que buscan ser más eficientes, transparentes y generar valor a la ciudadanía. (Secretaría de Talento Humano, 2024, p. 4).

Respecto al capítulo específico de bienestar laboral, el plan estratégico contiene la evaluación de la percepción del plan de bienestar laboral del año 2023, así como tendencias, necesidades y expectativas. Es así como la Secretaría de Talento Humano, desarrolló una encuesta, con el fin de valorar la percepción y satisfacción de los servidores públicos con el Plan de Bienestar Laboral, Estímulos e Incentivos ejecutado durante la vigencia 2023 e identificar las necesidades y expectativas, con el fin de proyectar estrategias y actividades que redunden en Bien-Estar de los servidores y su grupo familiar (Secretaría de Talento Humano, 2023).

La encuesta de bienestar laboral del año 2023 fue respondida por 408 funcionarios, de los cuales casi la mitad corresponden a nivel profesional, un 21% nivel técnico y otro 22% nivel asistencial.

Ilustración 3

Resultados encuesta de Bienestar Laboral. Nivel del funcionario



Nota. Plan Estratégico de Talento Humano y Desarrollo Organizacional, 2020.

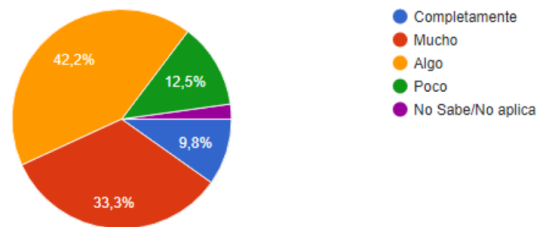
Respecto a si los funcionarios conocían el Plan de Bienestar Laboral, no hay mucho consenso y las respuestas se distribuyen entre quienes afirman conocerlo algo con el 43% y quienes manifiestan conocerlo mucho con el 33%, mientras que el 12,5 dice conocerlo poco y tan sólo el 9,8% dice conocerlo completamente.

Ilustración 4

Conocimiento del Plan de Bienestar Laboral por parte de los funcionarios

1. ¿Conoce el Plan de Bienestar Laboral e Incentivos 2023?

408 respuestas



Nota. Plan Estratégico de Talento Humano y Desarrollo Organizacional, 2020.

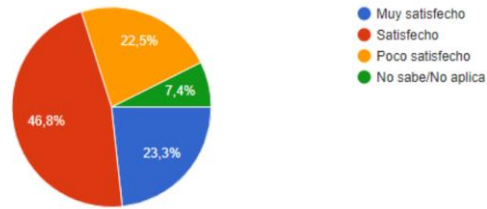
Respecto a la valoración de los impactos del plan en el núcleo familiar, la mayoría opta por satisfecho o muy satisfecho, mientras la opción de poco satisfecho recibe el 22%.

Ilustración 5

Satisfacción sobre el impacto del Plan de Bienestar laboral en el núcleo familiar

3. Valore el nivel de satisfacción respecto a como el Plan de Bienestar Laboral e Incentivos 2023 aportó al desarrollo y bienestar de su núcleo familiar

408 respuestas



Nota. Plan Estratégico de Talento Humano y Desarrollo Organizacional, 2020.

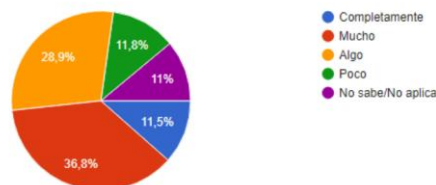
Una pregunta que atiende los aspectos psicosociales, indagaba por los espacios y capacitaciones para prevención del riesgo psicosocial y específicamente por herramientas para gestionar el estrés laboral, la salud mental y otros factores de riesgo. Al respecto, la mayoría respondió haber recibido muchas herramientas para gestionar los factores mencionados, seguido de la opción algo y completamente.

Ilustración 6

Impacto de los programas de prevención del riesgo psicosocial

6. Las capacitaciones y espacios de promoción y prevención de riesgo psicosocial tanto presenciales, como virtuales le han brindado herramientas para gestionar positivamente el estrés laboral, su salud mental y otros factores de riesgo?

408 respuestas



Nota. Plan Estratégico de Talento Humano y Desarrollo Organizacional, 2020.

Llama la atención que, al preguntar por el nivel de satisfacción respecto a los servicios prestados por el INDER de Envigado, más del 71% responde que no sabe

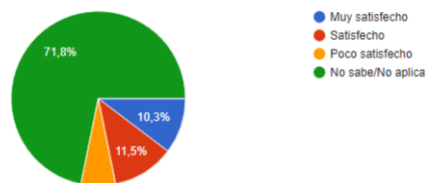
o no aplica, ante lo cual no es claro si lo que denota es insatisfacción o no haber participado de programas de deporte y recreación con el INDER.

Ilustración 7

Satisfacción con los programas de deporte y recreación

8. Califique su nivel de satisfacción de los servicios prestados en Deporte y Recreación a través del INDER Envigado. Responda sólo en caso de que haya sido usuario de este servicio.

408 respuestas



Nota. Plan Estratégico de Talento Humano y Desarrollo Organizacional, 2020.

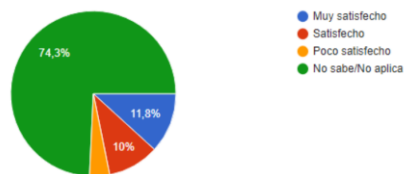
Igual que acontece con los programas de deporte y recreación, con los de arte y cultura la gran mayoría, 74% responde que no sabe o no aplica.

Ilustración 8

Satisfacción con los programas de arte y cultura

9. Califique su nivel de satisfacción de los servicios prestados en Arte y Cultura Tecnológico de Artes Debora Arango. Responda sólo en caso de que haya sido usuario de este servicio.

408 respuestas



Nota. Plan Estratégico de Talento Humano y Desarrollo Organizacional, 2020.

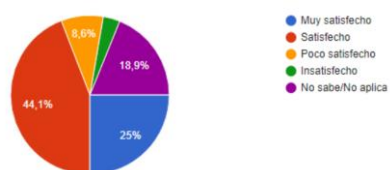
Sobre la satisfacción con los incentivos y estímulos pecuniarios y no pecuniarios que hacen parte de los programas del Plan de Bienestar Laboral, se aprecia una positiva y alta valoración por parte de los funcionarios.

Ilustración 9

Satisfacción con el plan de estímulos e incentivos pecuniarios y no pecuniarios

10. Valore el nivel de satisfacción, respecto a los incentivos y estímulos pecuniarios y no pecuniarios que hacen parte de los programas del Plan de Bienestar Laboral e Incentivos 2023

408 respuestas



Nota. Plan Estratégico de Talento Humano y Desarrollo Organizacional, 2020.

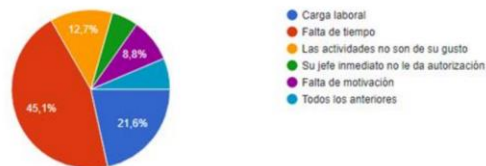
Existen funcionarios a los que no les gusta participar en actividades de bienestar laboral y las respuestas sobre el por qué evidencian que la gran mayoría concuerda en falta de tiempo y una excesiva carga laboral, lo cual indica que no es por falta de deseo que no se participe. Un 12,7% sostiene que no participa porque las actividades no son de su agrado, por lo que sería oportuno indagar qué otras actividades pueden captar la atención de este 12,7% y existe un 8,8% que reconoce que le falta motivación para participar de los programas.

Ilustración 10

Razones para no participar de los programas de bienestar laboral

16. ¿Por cuál de estos motivos no participaría en las actividades de Bienestar Laboral? Seleccione uno.

408 respuestas



Nota. Plan Estratégico de Talento Humano y Desarrollo Organizacional, 2020.

Para el 2024 el presupuesto destinado al Plan Anual de Bienestar Laboral e Incentivos asciende a los \$5.067.421.088, monto que incluye el desarrollo de las actividades, así como “los eventos e intervenciones de bienestar laboral y el reconocimiento de estímulos e incentivos de educación, vivienda, formación para el trabajo, incentivo pecuniario y no pecuniario de equipos, escuela de liderazgo, de deporte, recreación y cultura, reconocimientos de antigüedad y beneficios de salud mental” (Secretaría de Talento Humano, 2023, p. 4).

Lo anterior ha permitido conocer el contexto y el proceso paulatino de configuración del área de TH y, especialmente, de los programas de bienestar laboral. A continuación, se propone una mirada retrospectiva desde la óptica de los funcionarios que han laborado en alguno o varios de los tres períodos de gobierno, que tuvieron lugar entre 2012 y 2023, como usuarios o beneficiarios directos de los programas promovidos por la administración.

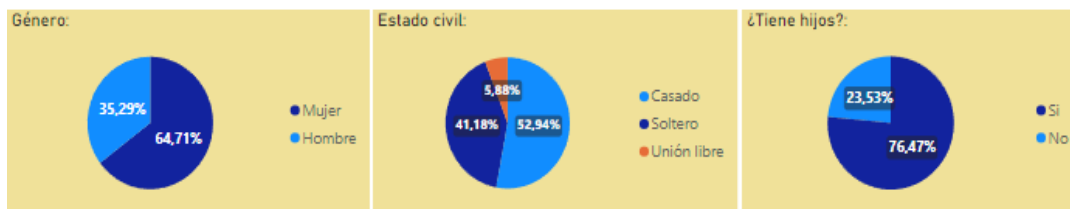
7. Resultados: Percepciones de los funcionarios respecto a las prácticas de bienestar laboral implementadas entre 2012 y 2023

Luego de construir una base de datos con cuarenta funcionarios de la alcaldía, a partir del cuestionario estructurado diseñado para este propósito, siguiendo los lineamientos de la Guía de caracterización de grupos de interés del DAFP y las categorías de análisis definidas para el ejercicio, se lograron consolidar, tabular y procesar las respuestas de diecisiete funcionarios de diversas áreas o dependencias de la administración municipal. No obstante, para facilitar el procesamiento de dicha información, se hizo uso del software Power Bi, que permite diferentes cruces o filtros, mostrando interesantes resultados. Este ejercicio con fuente primaria, permite contrastar con otra fuente primaria, cómo fueron las entrevistas y estas con la revisión documental, logrando con esta triangulación mayor seguridad sobre la validez de dicha información.

La mayor parte de quienes aceptaron responder el cuestionario son mujeres, con el 64,71% y el 35,29% son hombres. No obstante, las preguntas relativas al estado civil o si la persona tiene hijos, varía considerablemente, según la edad de los encuestados. Mientras el promedio general muestra que la mayoría se encuentra casada con más del 52%, a medida que disminuye la edad, la tendencia de casados igualmente disminuye, así como la condición de tener hijos, llegando en los funcionarios más jóvenes a invertir la tendencia. Es de esperarse, obviamente, que existan más funcionarios adultos casados y con hijos que jóvenes, pero la posibilidad de cruzar estas variables para examinar cómo inciden en la percepción del bienestar laboral, ya no es algo tan obvio, pudiéndose efectuar dichos cruces con la herramienta informática mencionada u otras similares que permitan este mismo tipo de operaciones.

Ilustración 11

Género, estado civil y paternidad en los funcionarios

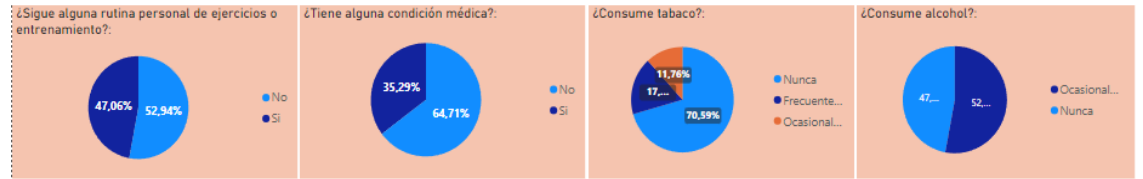


Nota. Elaboración propia, 2024.

Lo dicho respecto al cruce de variables, se puede apreciar con mayor claridad en las respuestas asociadas a hábitos de vida y condiciones de salud, donde el promedio general evidencia que, por una ligera ventaja, la mayor parte de funcionarios no sigue alguna rutina personal de ejercicios o entrenamiento, pero más del 47% sí lo hace. Adicionalmente, cuentan con óptimas condiciones de salud y no consumen tabaco. Respecto al consumo de alcohol, la mayoría expresa consumirlo ocasionalmente y cerca de un 47% afirma nunca hacerlo.

Ilustración 12

Hábitos de los funcionarios

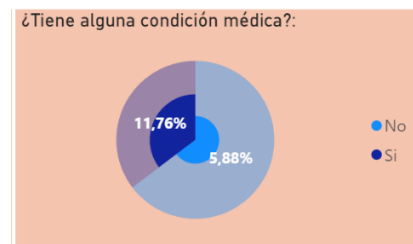


Nota. Elaboración propia, 2024.

Pero si los anteriores datos se filtran, por ejemplo, entre quienes exclusivamente afirman consumir tabaco frecuentemente, se puede observar que el padecer alguna condición médica pasa a ser mayoritaria. El dato es relevante, porque evidencia el vínculo directo que existe entre los hábitos de vida y la salud y, por ende, con el bienestar general de los funcionarios, por lo que es de esperarse que un funcionario con diversas patologías tenga una percepción diferente del bienestar laboral, pudiéndolo afectar aspectos o factores que a otros no o siendo irrelevantes, quizás aspectos que, para otras personas libres de condiciones de salud, pueden ser prioritarias.

Ilustración 13

Condición de salud de los funcionarios

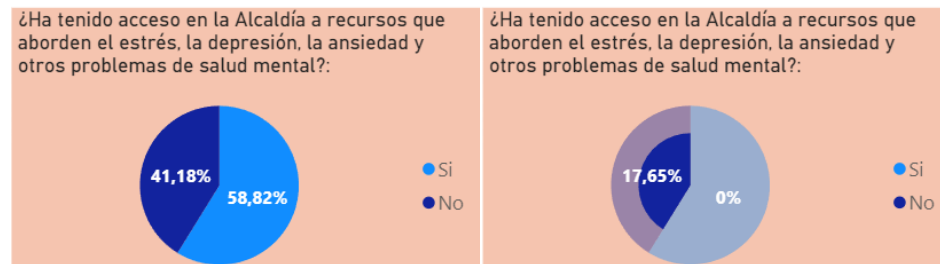


Nota. Elaboración propia, 2024.

Un ejemplo aún más específico de lo mencionado anteriormente, respecto a cómo las condiciones de salud y hábitos de vida de los funcionarios pueden afectar la percepción y prioridades asociadas al bienestar laboral, se puede observar en la pregunta sobre acceso a recursos que aborden el estrés, la depresión, la ansiedad y otros problemas de salud mental, pues mientras la mayoría de los encuestados afirma tener acceso a dichos recursos, quienes afirman consumir tabaco frecuentemente, dicen mayoritariamente no contar con recursos que aborden las problemáticas de salud mental mencionadas, aunque, como se vio anteriormente, el municipio cuenta con programas de riesgo psicosocial al menos desde el 2017, incluidos programas de prevención de sustancias.

Ilustración 14

Acceso a recursos para prevención del riesgo psicosocial



Nota. Elaboración propia, 2024.

Respecto a las horas diarias de sueño, que es un factor directamente relacionado a la eficiencia, la mayoría de los funcionarios dicen dormir aproximadamente 6 horas diarias, seguido de 8 horas, lo cual se puede catalogar como un número apropiado de horas de sueño. Sin embargo, un significativo 13%

dice dormir sólo un promedio de cinco horas diarias, lo que puede afectar la salud mental y física. De hecho, si se filtran los resultados exclusivamente por el segmento que dice dormir sólo cinco horas diarias, la brecha entre quienes afirman que el estrés del trabajo está afectando su vida personal se reduce significativamente. Aunque la relación también se podría analizar en dirección opuesta y mostrar cómo el estrés del trabajo termina afectando las horas de sueño de los funcionarios.

Ilustración 15

Horas de sueño y estrés laboral

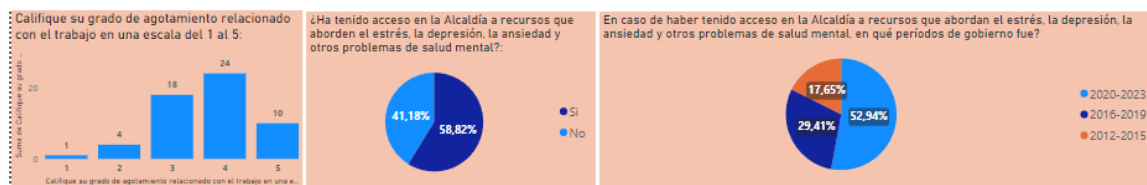


Nota. Elaboración propia, 2024.

Otro aspecto importante, tiene que ver con el alto número de funcionarios que afirman realizar tareas relacionadas con el trabajo fuera del horario laboral, que entre las opciones frecuentemente y ocasionalmente, suman más del 82%. Es imperioso evaluar en qué medida estas prácticas hacen parte de la cultura organizacional de la entidad, de hábitos de trabajo del funcionario o de problemas de planeación y dirección. De hecho, a partir de los datos se pudo establecer una relación entre las personas que dicen realizar frecuentemente tareas laborales por fuera del horario laboral y una disminución considerable de las horas de sueño diarias.

Ilustración 16

Agotamiento laboral

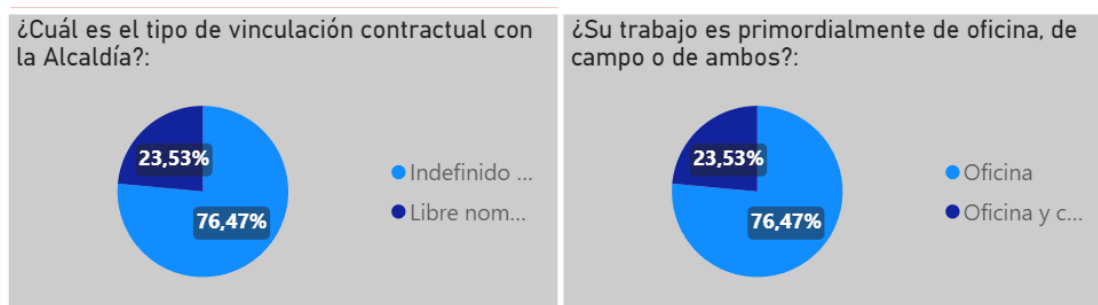


Nota. Elaboración propia, 2024.

Es de destacar los altos índices de agotamiento que manifiestan los funcionarios en promedio. No obstante, al analizar de manera más detallada algunos datos por períodos de gobierno, se puede apreciar que el período donde más recursos hubo a disposición para atender el estrés, la depresión, la ansiedad y otros problemas de salud mental, fue el comprendido entre 2020-2023, con las rutas de la felicidad, seguido por el período 2016-2020 y, en tercer lugar, el período 2012-2015, lo cual es coherente con el desarrollo y priorización que han venido experimentando las áreas de Talento Humano y el bienestar laboral en los últimos años a nivel conceptual, metodológico y normativo.

Ilustración 17

Tipo de vinculación contractual y tipo de labor



Nota. Elaboración propia, 2024.

La mayoría de funcionarios encuestados afirma tener una vinculación contractual de carrera administrativa, mientras que casi una cuarta parte afirma ser de libre nombramiento y remoción. Este puede ser otro factor que incida en la percepción general del bienestar laboral en la entidad, pues coincidentemente, los funcionarios que manifiestan tener un vínculo de libre nombramiento y remoción, son quienes más afirman tener que desempeñar tareas por fuera del horario laboral.

No obstante, al menos desde los programas de bienestar, siempre se ha tratado de mantener un equilibrio entre los beneficios de unos y otros, para no generar brechas y tensiones que afecten el clima laboral. Como se mencionó más arriba, los encargos son una manera de equilibrar estos beneficios, pero como sostiene Ruiz (2024), casi para cada beneficio que existe para los funcionarios de carrera administrativa en materia de bienestar laboral, existe una equivalencia para los de libre nombramiento y remoción o los que se encuentran en provisionalidad.

Por otra parte, al indagar por la percepción general del ambiente laboral por períodos de gobierno, se observa que para el período 2020-2023, la opción mayoritaria es la calificación de cinco, es decir, la más alta percepción. Esto resulta coherente con los antecedentes asociados a las rutas de la felicidad, el aumento presupuestal y la transformación del área hacia una secretaría. Para el período 2016-2019, es la opción cuatro, que también es una calificación alta. Respecto al período 2012-2015, la opción mayoritaria es la cinco, lo cual se entiende por el cambio decisivo que experimentó el área de TH durante esa administración y todos los nuevos beneficios que empezó a ofrecer el área.

Lo que evidencian estos datos es que a lo largo del período comprendido entre 2012 y 2023, la percepción general del funcionario, relativo al ambiente laboral es, sobre todo, positiva.

Ilustración 18

Ambiente laboral y clima organizacional

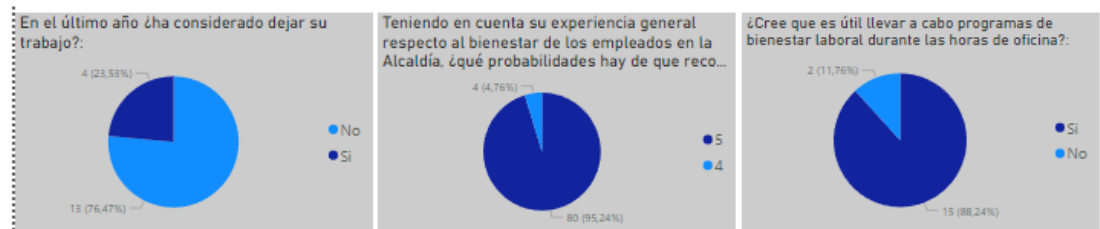


Nota. Elaboración propia, 2024.

Lo anterior se puede confirmar con las preguntas que indagan sobre la intención o el deseo de dejar el trabajo en la alcaldía, ante lo cual más del 76% afirma no desear dejar el trabajo. “Envigado es ejemplo de un gran clima laboral. Me siento orgulloso de vivir en el municipio y poder laborar en esta gran entidad y el capital humano siempre va a ser lo más importante para cualquier empresa o entidad del estado” (Serna, 2024). En el mismo sentido, la inmensa mayoría afirma que recomendaría a alguien que trabaje en la alcaldía y más del 88% cree que es útil llevar a cabo programas de bienestar laboral durante las horas de oficina.

Ilustración 19

Satisfacción general con el cargo y los programas de bienestar laboral



Nota. Elaboración propia, 2024.

Finalmente, el cuestionario contaba con una pregunta abierta, donde se les pedía a los funcionarios, si lo deseaban, que ampliaran o agregaran algo adicional en relación al bienestar laboral y el área de Talento Humano.

Tabla 5

Comentarios y percepciones de los funcionarios respecto al área de TH y el bienestar laboral

| Comentario | Tema |
|--|---|
| Realizar convenios para que los empleados accedan a medicina prepagada. | Medicina y salud |
| Muy oportunos los programas de bienestar laboral del área de Talento Humano, redundan en beneficio para el empleado y su grupo familiar. | A favor de programas de bienestar laboral. |
| Que los programas que existen permanezcan en el tiempo, independiente del cambio de administración | Continuidad de los programas de bienestar laboral. |
| Intervención oportuna de los equipos de trabajo que lo requieran en virtud del mejoramiento de las relaciones interpersonales y laborales. | Intervención oportuna de las relaciones de trabajo en los equipos de trabajo. |
| Que el Municipio suscriba convenios con universidades donde se implementen programas de Educación Superior como Posgrado y Maestría. | Educación y formación. |
| Cada vez se esmeran más por acondicionar programas que nos ofrezcan un real bienestar en distintos aspectos. Gracias por eso. | A favor de programas de bienestar laboral. |
| Existen programas excelentes para la atención y ayuda en salud mental y a veces se ven interrumpidos por la contratación estatal o el presupuesto a veces corto, que en muchos casos afecta el plan con el paciente. A modo de sugerencia, los programas deben tener continuidad sin variaciones, apropiación de unos presupuestos que deben ser incólumes, es decir, institucionalizarlos. | Presupuesto suficiente y continuidad de los programas entre administraciones. |
| Que haya continuidad y constancia con los programas y beneficios que son acogidos por los funcionarios, ya que cuando se cambia de administración, no se vuelven a realizar. | Continuidad de los programas de bienestar laboral |
| Ser constantes con actividades de capacitación y desarrollo humano, fomentar horarios laborales flexibles y mediados por tecnología. | Educación y formación. |
| La posibilidad de implementar el Teletrabajo, podría ser por grupos y por tres días. Unos días presencial y otros desde casa. | Teletrabajo |
| Los programas de bienestar son necesarios, pero no es posible en horas de trabajo porque existe mucha carga de trabajo. Una opción sería la última hora de trabajo si se piensa dentro de la jornada. La salud mental de las personas está muy deteriorada, entender la personalidad de cada compañero en muy difícil y mucho más cuando colocan una barrera de hierro. La Alta dirección también debe poner en práctica el manejo del poder y la relación cordial con su equipo de trabajo. | Oposición a programas de bienestar laboral durante las horas de trabajo. |
| Para el área de Talento Humano considero que en ocasiones alguna información confidencial se filtra, lo que permite generar malestar en los ambientes laborales. | Manejo y privacidad de la información personal |

| | |
|--|----------------------------------|
| | desde el área de Talento Humano. |
|--|----------------------------------|

Nota. Elaboración propia, 2024.

8. Análisis: Alternativas de optimización para la Secretaría de Talento Humano y Desarrollo Organizacional de la Alcaldía de Envigado

El proceso que han experimentado el área de TH y los programas de bienestar laboral en la Alcaldía de Envigado desde los años 1970 hasta la actualidad, han estado marcados por la transformación, al menos desde 2012, en medio, siempre, de transiciones ordenadas, donde se da continuidad a los elementos estructurales y programas insignia de bienestar laboral.

Al menos desde los grandes cambios que se han surtido desde 2012, es claro que se ha aplicado, además del enfoque estratégico mencionado por Boscán et al. (2017), el método PHVA⁵ (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) De esto dan cuenta tanto las fuentes primarias como secundarias de la investigación. La “planeación” se ha visto reflejada justamente en el Plan Estratégico de Talento Humano –PETH–, el hacer se ha visto materializado en el desarrollo de las distintas actividades de cada programa, así como en su ejecución presupuestal. Por su parte, el verificar, se ha basado esencialmente en las evaluaciones, tanto de desempeño por área, como las evaluaciones anuales de desempeño a los funcionarios y las encuestas de percepción de clima laboral. Finalmente, el actuar se ha visto reflejado en el análisis de las evaluaciones y en las actuaciones de mejora que de allí se puedan desprender.

⁵ Según Salazar et al., (2020)

“El ciclo PHVA puede describirse brevemente como sigue: *Planificar*: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; *Hacer*: implementar lo planificado; *Verificar*: realizar el seguimiento (cuando sea aplicable) la medición de los procesos, productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar los resultados; *Actuar*: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario” (Salazar et al., 2020, p. 464).

Adicionalmente, se trata de un método iterativo, cíclico, donde con cada nuevo ciclo se accede a la mejora continua.

Es por ello que, desde la primera formulación del Plan Estratégico, este ha tenido varias modificaciones y actualizaciones. También, que a partir de las evaluaciones de desempeño y de clima laboral se definen las rutas de acción, al menos desde 2020. Este ciclo PHVA, es también conocido como el ciclo de mejora continua, ya que, al menos en teoría, garantiza que al estar ajustándose a las no conformidades y actuando en consecuencia, se entra en un círculo virtuoso de crecimiento en espiral. El crecimiento tanto físico como en relevancia del área de TH de la Alcaldía de Envigado, es prueba de ello. El proceso de transformación del área de TH, sin embargo, no ha estado exento de dificultades y es por ello que a continuación se proponen un par de alternativas de solución para atender dos de los principales problemas que acarrea la secretaría.

8.1 Propuesta de optimización 1: Sistema de información de Talento Humano y Bienestar Laboral que parametrize MIPG, el aplicativo Gestión Positiva y los softwares financieros y de nómina de la entidad

El rápido crecimiento del área de TH en la última década, ha demandado nuevas articulaciones con otras áreas de la administración, así como nuevos procesos que, a su vez, demandan de nuevas herramientas, software especializado y nuevos perfiles, para desempeñar los nuevos roles. Todo esto genera desarticulación, más cuando toda la administración estaba experimentando un cambio estructural y de modernización.

A lo anterior se le suman los nuevos y antiguos requerimientos de ley, que obligan a la administración a efectuar cambios para poder adecuarse a estos requerimientos. Entre los nuevos, ya se mencionó la importancia que se le viene dando a MIPG. De hecho, en todo el proceso que ha experimentado el área de TH, este es quizás el punto más problemático, pues aunque era complementario y en muchos casos propició cambios favorables en el área y en los programas de

bienestar, el alineamiento con las normas ha parecido algo traumático, según se evidencia en los informes de Control Interno y en las evaluaciones de la dimensión de TH que efectúa el DAFP y que no reflejaban realmente la percepción que tenían los funcionarios del bienestar laboral en la entidad, principalmente entre 2017 y 2019.

Todo esto ha llevado a que, de alguna manera, al menos desde 2012 a 2019, la alcaldía pareciera recorriendo dos caminos distintos, como era dar cumplimiento a los requerimientos de ley en materia de TH y bienestar laboral y, por otro, dar continuidad a procesos y formas de hacer orientadas por la estructura administrativa interna que han sido eficientes.

Aunque desde 2020 las evaluaciones anuales de desempeño que realiza el DAFP a partir del FURAG muestran incrementos en la calificación de la dimensión de TH, siguen existiendo al interior de la entidad dificultades asociadas a desarticulación y adecuación a los requerimientos de MIPG. A esto se suma que, según recientes informes de Control Interno, muchos procesos se siguen haciendo de manera manual y la falta de interoperabilidad de los sistemas redundante en reprocesos.

Es por lo tanto urgente contar con un sistema de información robusto y acorde al nuevo nivel del área, como es el de secretaría, que permita una gestión eficiente y sin reprocesos, optimizando recursos del área que pueden destinarse a ampliar el alcance de los programas o el número de beneficiarios. Dicho sistema debería contar mínimamente, con un módulo para cada una de las áreas que componen la Secretaría de Talento Humano, los capítulos y criterios que exige MIPG para la dimensión de Talento Humano y ser interoperable con el aplicativo de Gestión Positiva⁶. Se trata de un sistema que administra información y procesos, ya no sólo de apoyo, sino, también, estratégicos y de planeación, pero en todos los casos, se

⁶ Gestión Positiva es un Software de gestión integrada. Se trata de “un modelo de gestión organizacional especializado para el sector público colombiano, que bajo un mismo sistema de información administra y gestiona de manera transversal, sistémica y en tiempo real, varios de los procesos que se llevan a cabo en las instituciones” En: https://somosgestionpositiva.com.co/modelo_de_gestion_positiva/

trata de un sistema que maneja información sensible, interna y reservada, por lo que se deberá contar con los estándares de seguridad que la Dirección de Informática del municipio estime conveniente.

Adicionalmente, dado que el autodiagnóstico de la dimensión de TH en MIPG es un formato en Excel, por lo tanto, un proceso manual, el sistema propuesto debería contar con los flujos de trabajo necesarios para que, más que un autodiagnóstico, la herramienta permitiera la gestión permanente durante todo el año, un seguimiento constante a las directrices de MIPG y no como una responsabilidad en la que se piensa sólo cada año cuando se debe diligenciar el FURAG.

8.2 Propuesta de optimización 2: Sistema de seguimiento y monitoreo estadístico permanente y dinámico de Bienestar Laboral

Bien sea desde el enfoque PHVA, desde los lineamientos de MIPG o cualquier otro referente metodológico, conceptual o normativo que haya orientado las acciones del área de TH en los últimos años, las mediciones en las que se basa son anuales. Es decir, aunque Control Interno elabora varios informes de seguimiento durante el año, que incluyen los avances en las acciones de TH y bienestar laboral, la planeación y las rutas de acción en el área de TH de la alcaldía se basan en evaluaciones anuales, tanto de desempeño del área y de los funcionarios, como en las encuestas de percepción de clima laboral.

Sin embargo, basar la planeación del área en una única evaluación anual del clima laboral puede ser problemático por varias razones. Una primera razón, es que

las personas no tienen el mismo ánimo durante todo el año, como afirma la teoría del Trastorno Afectivo Estacional –TAE– y, según la cual, durante unas épocas del año se pueden experimentar con mayor o menor intensidad, cambios en los estados de ánimo de las personas y esto estaría vinculado a zonas específicas del cerebro.

Se cree que el TAE es causado por la respuesta del cerebro a la disminución de la exposición a la luz natural, lo que provoca niveles bajos de serotonina y melatonina, encargados de regular los ciclos de sueño y vigilia y el estado de ánimo. Esto puede generar, en ocasiones, un factor añadido a otros factores de vulnerabilidad intrínsecos a la persona (antecedentes familiares, episodios depresivos previos, antecedentes de consumo de sustancias, factores genéticos) que puede favorecer la aparición o la recaída de un bajo estado de ánimo que podría llegar a provocar la aparición de un trastorno depresivo. (España y Marco, 2018, p. 1)

Si bien es cierto que en Colombia no hay estaciones y por lo tanto los efectos de este trastorno no serían tan visibles como en otros países, sí puede haber una influencia indirecta atribuible a este factor. Adicionalmente, las dinámicas laborales, a menudo no son similares a lo largo de todo el año, pudiendo haber momentos de alto flujo de trabajo y otros de menor. Las dinámicas familiares, sociales y hasta financieras cambian también a lo largo del año, condicionando los estados de ánimo y, eventualmente, el desempeño laboral.

Por ejemplo, es común que los primeros meses del año un empleado con familia deba afrontar diferentes compromisos económicos, como la matrícula de sus hijos, uniformes, lista de útiles, entre otros, que pueden colocarlo en un estado emocional distinto al momento en que se acerca el pago de las primas de mitad o final de año, donde puede haber un mejor ánimo.

Es decir, existen múltiples factores que pueden incidir sobre el estado anímico de los funcionarios durante el año. Incluso, otros factores como quebrantos de salud, problemas legales o familiares, pueden incidir en las respuestas que en

su momento brinden en el cuestionario de clima laboral. Por ello una única encuesta de clima laboral anual puede no ser tan precisa como si en su lugar se efectuaran 2 o 3, distribuidas en todo el año y se ponderaran sus resultados, más aun, teniendo en cuenta que es a partir de dicha información que se definen los acentos en las rutas para los programas de bienestar laboral en la entidad.

Por otra parte, aunque como se ha podido evidenciar el área de TH viene transformándose, fortaleciéndose y creciendo ininterrumpidamente desde el 2012, lo cual le ha permitido ganar especificidad en los programas de bienestar laboral y en la gestión de la información para planeación y toma de decisiones, es importante ir un poco más lejos y emplear nuevas herramientas y metodologías para la gestión de la información, donde se crucen distintas variables sociales, demográficas, etarias, de salud, nivel educativo, entre otros. Lo ideal sería que dichos cruces se hicieran de manera más automatizada y no manual como se realiza hoy en día. Aunque más automatizada no significa sin control o supervisión, sino más bien, aprovechar los beneficios de desarrollos tecnológicos actuales que, al cruzar las distintas variables de la encuesta de clima laboral, permita anticiparse a situaciones que vayan en detrimento de la misión y visión de la entidad y del área. Es por ello que se requiere con urgencia de un sistema de seguimiento permanente, que efectúe estos cruces de variables, preferiblemente de tres o cuatro encuestas de clima laboral durante el año. Un ejemplo de cómo puede organizarse la información con diferentes filtros para llevar a cabo esos cruces, se muestra en el siguiente enlace, donde se procesó la información resultante de la encuesta de percepción a los funcionarios:

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiazZWQ2ZTc4YzQtZDc4Yy00NWFmLTllNWEtNmNhZTYxZjI0NzYzIiwidCI6Ijk5ZTFINzIxLTcxODQtNDk4ZS04YWZmLWlyYWQ0ZTUzYzFjMmIsImMiOiR9>

El sistema además es configurable con otros recursos de la inteligencia artificial, que podrían contribuir en el análisis de los datos.

9. Conclusiones

La investigación permitió hacer un diagnóstico del área de TH en la Alcaldía de Envigado y, a partir de este, definir algunas alternativas de solución u optimización para los procesos más críticos que han afectado el normal desarrollo del área y de los programas de bienestar laboral. No obstante, se pueden extraer diferentes conclusiones del estudio, las cuales se resumen a continuación, a partir de los tres objetivos específicos que orientaron el trabajo y que, en su conjunto, permitieron alcanzar el objetivo general del estudio.

De esta manera, el primer objetivo tenía como propósito elaborar un marco contextual y normativo en torno a las prácticas de bienestar laboral y la GTH del sector público en la última década a escala local, regional, nacional y sectorial. El primer reto era de orden metodológico, pues implicaba dar cuenta de un contexto histórico influido por diversos factores, cada uno de los cuales no sólo había tenido unos cambios y ritmos distintos en el tiempo, sino que, por esa misma disparidad, era necesario establecer categorías en torno a las cuales se pudiera organizar cronológicamente la información, sin perder de vista esos grandes hitos y transformaciones en cada campo o ámbito.

La revisión teórica y conceptual era necesaria efectuarla al menos desde tres décadas atrás, para poder comprender cuáles eran los enfoques que orientaban la GTH a partir del 2012, pero, sobre todo, para comprender de qué corrientes eran hereditarios. Es así como se logra evidenciar desde esta revisión teórica el salto de un enfoque gerencial, que primó en las entidades públicas durante los noventa y comienzos del dos mil, hasta el enfoque estratégico, que desencadenó en gran medida el desarrollo legislativo en la materia desde 2010 y fue determinante en el desarrollo y fortalecimiento del área de TH en la Alcaldía de Envigado. Al margen de la revisión teórica, como un elemento transversal a toda la investigación, en lo que respecta al período específico de estudio (2012-2023), se emplearon los tres períodos de gobierno como categorías estructurantes de la información y se

describió en paralelo la trayectoria del área de TH en los principales cambios a nivel normativo y legal, lográndose identificar una dinámica entre estas dos trayectorias, que finalmente han convergido en lo que desde el 2023 es la Secretaría de Talento Humano y Desarrollo Organizacional.

Por lo tanto, la elaboración del marco contextual y normativo permitió dar cumplimiento al primer objetivo y, con ello, poder situar no sólo el problema en un tiempo y contexto específicos, sino la información que posteriormente arrojó el procesamiento de los cuestionarios estructurados, efectuados a funcionarios de carrera administrativa y libre nombramiento y remoción.

El segundo objetivo específico, tenía como propósito caracterizar los funcionarios de carrera y libre nombramiento, sus percepciones y valoraciones respecto a las prácticas de bienestar laboral implementadas en los distintos períodos de gobierno entre 2012 y 2023 en la Alcaldía de Envigado. Al respecto, una de las dificultades a las que se enfrenta el área de TH, no sólo en la Alcaldía de Envigado, sino en cualquier entidad pública del país y que no ocurre en el sector privado, tiene que ver con algunos aspectos que la ley impone y obliga, como son, por ejemplo, los beneficios que reciben los funcionarios de carrera administrativa, sobre los que reciben los de libre nombramiento y remoción o los de provisionalidad (Decreto 1083 de 2015). El problema es que cuando existe inequidad en los beneficios de compañeros de trabajo de un mismo nivel y una misma área, se pueden generar brechas y tensiones en el ambiente laboral que pueden afectar el desempeño y el logro de objetivos.

La manera que ha encontrado la entidad para tratar de minimizar estos riesgos al clima organizacional, ha consistido en buscar equilibrios en el plan de bienestar, entre los beneficios que por ley deben recibir los funcionarios de carrera administrativa y los que por normativa interna reciban aquellos que no son de carrera administrativa. Por ejemplo, entre los funcionarios de carrera se debe elegir al mejor cada año para darle un incentivo no económico por su evaluación de desempeño. Sin embargo, en el plan de bienestar se crea una equivalencia para los

provisionales y darles igualmente un incentivo. Este proceder ha permitido cumplir el objetivo del clima organizacional, aunque también es uno de los factores que se aparta de los esquemas propuestos por MIPG y obedece más a dinámicas y regulaciones internas que deben ser parametrizadas con los lineamientos de ley.

Otro aspecto que se desprende del segundo objetivo y la caracterización de los funcionarios, tiene que ver con la identificación de factores externos, como los demográficos, hábitos de vida, estado civil, edad, entre otros, en la percepción del bienestar laboral y la gestión general del TH. De hecho, las reflexiones sobre dicho asunto, que ya la alcaldía lo venía parcialmente trabajando desde su Plan Estratégico de Talento Humano, motivó incluso una de las dos propuestas de optimización presentadas en este documento, pero es un asunto fundamental y sobre el cual falta aún mucho por explorar, especialmente desde el campo de la psicología social. No obstante, las estadísticas, encuestas de clima organizacional, entre otros datos a disposición de la entidad, permiten que a través de diferentes cruces de variables se puedan identificar factores de riesgo.

Otro aspecto importante que se desprende del objetivo dos, tiene que ver con las prácticas exitosas y casos de éxito en relación a programas de bienestar laboral de la alcaldía. Sin duda alguna, el programa más duradero y exitoso de bienestar laboral ha sido el programa de vivienda, no sin importantes cambios en su funcionamiento. Este programa, que funciona desde los años 1970, se amplía a partir del año 2012 con una nueva línea, configurando así dos líneas. La primera, consistente en préstamos directos a los funcionarios a baja tasa de interés, otorgados por la alcaldía para compra de vivienda que, desde la creación del programa, había permitido que numerosos empleados se beneficiaran del programa y obtuvieran su vivienda. Sin embargo, por razones presupuestales, el crédito sólo podía alcanzar un número reducido de funcionarios por año.

La segunda línea, consistía en financiar el subsidio a la tasa, a través de asumir el crédito de vivienda con la entidad bancaria que eligiera el funcionario vía hipoteca, con lo cual se pudo impactar un número mucho más elevado de

funcionarios, hasta el 100% de los solicitantes. Como era un fondo rotativo, lo que entraba se volvía a prestar. Ambas líneas han continuado funcionando y fortaleciéndose.

Otro caso que podría catalogarse exitoso en materia de bienestar laboral y un incentivo no pecuniario, ha sido el programa de educación formal e informal, por su variedad, alcance, presupuesto invertido, aceptación e impacto. Por ejemplo, a través de este programa, el municipio cubre hasta el 70% en educación básica, media y superior, mientras que para Maestría cubre hasta el 50%. Por normativa sólo es un beneficio para carrera administrativa y libre nombramiento y remoción, pero como se mencionó anteriormente, desde el área de TH se han creado equivalencias, en este caso, con una amplia oferta de programas de educación informal que buscan impactar a todo el personal.

Aunque la oferta ha sido cambiante y flexible, ha contado con capacitación en temas como “Banca ética”, que era un programa para capacitación en manejo de finanzas, lo cual redujo el número de embargos a funcionarios, pues era precisamente a la oficina de talento humano donde llegaban las solicitudes de embargo para funcionarios. También se capacitaba a funcionarios en materia pensional, con charlas sobre, por ejemplo, régimen privado o régimen público. Otros temas, más focalizados a los funcionarios provisionales han sido educación para el trabajo y habilidades.

Esta oferta de capacitación se empieza a focalizar más en las necesidades de los funcionarios a partir de 2017, pues antes se enfocaban más en temas y adiestramientos propios del cargo y la función, los cuales, no obstante, se han seguido impartiendo, como es la capacitación en servicio al cliente, pero se incorporó un concurso al área que prestaba el mejor servicio al cliente, por lo que se fomenta la participación en este tipo de formación. Adicionalmente, un factor decisivo en el éxito del programa ha sido sin lugar a dudas la ampliación de estos beneficios al núcleo familiar, contemplando, incluso, educación para hijos de servidores con necesidades educativas especiales.

Según coinciden los diferentes líderes del área de TH, otro programa exitoso y novedoso fue el de asesoría jurídica gratuita, que permitió reducir la cantidad de embargos a funcionarios, entre otros beneficios que redundaron en menor estrés laboral. Por último, es pertinente mencionar el foco en los riesgos psicosociales, que se empieza a desarrollar con mayor intensidad desde 2017 y que da cuenta de un enfoque más humano que técnico.

Finalmente, el tercer objetivo específico iba orientado a proponer alternativas viables, jurídica, técnica y financieramente, para la mejora en la GTH de la Alcaldía de Envigado. No es que resulte difícil identificar problemas en la Secretaría de TH y, de hecho, a lo largo del documento se han abordado varios de ellos a través de su historia. Sin embargo, el principal reto de este objetivo radicaba en que las alternativas que se propusieran para atender los problemas fueran no sólo viables técnicamente, sino, sobre todo, jurídica y financieramente.

Es por lo anterior que las dos propuestas de optimización descritas en el capítulo ocho van dirigidas a solucionar dos problemas claves del área y que tienen como eje transversal la gestión de la información. La primera alternativa busca eliminar las dificultades de alineamiento y parametrización de sistemas de información dispares y que no son interoperables, generando numerosos reprocesos y desarticulación, mientras la segunda alternativa apunta a un mayor seguimiento y monitoreo, a través de más encuestas de clima laboral durante el año, más cruces de variables y de datos y la implementación de software especializado que facilite el seguimiento y la lectura de la información. Es en estos aspectos donde se logró identificar las mayores oportunidades de mejora.

Por último, para la Alcaldía de Envigado siempre ha sido importante el clima laboral de los funcionarios y, en varios períodos, pareciera que se ha dado más prevalencia a los programas en sí que a los requerimientos que exige la ley para la dimensión de TH. El éxito de los programas se evidenciaba y se evidencia en el registro o asistencia a las actividades, pues se llenaban los cupos dispuestos con empleados de diferentes niveles y dependencias, por lo que se favorece la

integración y los vínculos internos. Pero las encuestas de percepción, tanto las efectuadas por la administración como las realizadas en el marco de la investigación, evidencian una satisfacción generalizada de los funcionarios respecto a los programas de bienestar laboral de la alcaldía.

Referencias bibliográficas

- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. (2024) Mental health at work after the COVID19 pandemic – What European figures reveal. EU-OSHA. Luxembourg.
- Angulo, R., Bayona, J., & Esparza, M. (2014). Estrés laboral en el sector servicios. *Revista Le Bret* (6). Bucaramanga, Colombia: Universidad Santo Tomás. pp. 351-366.
- Benítez, Karla Tatiana (2005). Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano: El enfoque del Mercadeo Interno. *Revista Visión gerencial*. Año 4 • 4 (2) • Julio – Diciembre, pp. 91-98.
- Boscán de Pacheco, Gisela; Fernández, Juan & Guédez, Jenny. (2017). Las organizaciones públicas desde las perspectivas institucional y capacidades dinámicas. *Revista Compendium*, 20(39). Universidad Centrocidental Lisandro Alvarado. Venezuela.
- Calderón Hernández, Gregorio (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. *Cuadernos de Administración*, 17(28), julio-diciembre, pp. 71-90. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Calderón Hernández, Gregorio; Murillo Galvis, Sandra Milena & Torres Narváez, Karen Yohana (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), enero-junio, pp. 109-137 Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia.
- Calderón Mafud, José Luis. (2016). Socialización y compromiso organizacional: una revisión a partir del bienestar laboral. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21(3), septiembre-diciembre, pp. 239-247. Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. Xalapa, México.

- Chang (2020). Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de la Alcaldía de Bogotá. Trabajo para optar el título de Especialista en gestión pública. UNAD. Bogotá.
- Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del talento humano*. Tercera edición, McGraw-Hill. México.
- Chica, S. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Revista: Administración y Desarrollo*. No. 39. (53): 57-74.
- Congreso de Colombia (1991). Constitución Política de Colombia. Bogotá.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>
- Congreso de Colombia (1993). *Ley 87 de 1993*. Sistema de Control Interno. Bogotá.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=300>
- Congreso de Colombia (1998). *Ley 489 de 1998*. Sistema de Desarrollo Administrativo. Bogotá.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=186>
- Congreso de Colombia (2003). *Ley 872 de 2003*. Sistema de Gestión de la Calidad. Bogotá.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=11232>
- Congreso de Colombia (2015). Decreto 1083 de 2015. Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Bogotá.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>
- Congreso de Colombia (2015). *Ley 1753 de 2015*. Integración de Modelos de Gestión. Bogotá.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=61933>

- Congreso de Colombia (2017). *Decreto 1499 de 2017*. Reglamenta MIPG. Bogotá.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>
- Control Interno, Alcaldía de Envigado (2018). Informe pormenorizado del estado del sistema de control interno a noviembre 12 del 2018. Alcaldía de Envigado. Envigado.
- Control Interno, Alcaldía de Envigado. (2016) Informe pormenorizado del estado del sistema de control interno a noviembre 12 del 2016. Alcaldía de Envigado. Envigado.
- Control Interno, Alcaldía de Envigado. (2017) Informe pormenorizado del estado del sistema de control interno a octubre 12 del 2017. Alcaldía de Envigado. Envigado.
- Control Interno, Alcaldía de Envigado. (2019) Informe pormenorizado del estado del sistema de control interno a marzo 12 del 2019. Alcaldía de Envigado. Envigado.
- Control Interno, Alcaldía de Envigado. (2020) Informe pormenorizado del estado del sistema de control interno a a noviembre 12 del 2020. Alcaldía de Envigado. Envigado.
- Control Interno, Alcaldía de Envigado. (2021) Informe pormenorizado del estado del sistema de control interno a a noviembre 12 del 2021. Alcaldía de Envigado. Envigado.
- Control Interno, Alcaldía de Envigado. (2022) Informe pormenorizado del estado del sistema de control interno a noviembre 12 del 2022. Alcaldía de Envigado. Envigado.
- Control Interno, Alcaldía de Envigado. (2023) Informe pormenorizado del estado del sistema de control interno a noviembre 12 del 2023. Alcaldía de Envigado. Envigado.

- Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP (2017). *¿Cómo opera MIPG? DAFP*. Bogotá.
- Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP (2018). Informe FURAG de MIPG. Bogotá.
- Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP (2022). *Guía para la caracterización de usuarios y grupos de interés. DAFP*. Bogotá.
- Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP (2024). Informe FURAG de MIPG. Bogotá.
- Dirección de Talento Humano, Alcaldía de Envigado. (2018) Informe de Gestión 2018. Alcaldía de Envigado. Envigado.
- Dirección de Talento Humano, Alcaldía de Envigado. (2020) Plan Estratégico de Talento Humano y Desarrollo Organizacional. Alcaldía de Envigado. Envigado.
- Escuela Superior de Administración Pública-ESAP (2004). *La calidad de la vida laboral para una cultura de lo público: instrumentos para su gestión*. ESAP. Bogotá.
- ESENER (2019). *Third European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks. Overview Report How European workplaces manage safety and health*. EU-OSHA. EU-OSHA's Network of Focal Points.
- España y Marco (2018). La estación del año y el estado de ánimo ¿Cuánto hay de realidad? Revista Ivane Salud. Consultado en: <https://www.ivanesalud.com/estacion-del-ano-y-estado-de-animo/>
- Espejel Mena, Jaime; Rodríguez Mena, José Luis & Flores Vega, Misael (2014). Las transformaciones del Estado y la administración pública: del Estado de bienestar al Estado cívico. *Espacios Públicos*, 17 (39), enero-abril, 2014, pp. 31-51. Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México.

- Estrada Rodríguez, Yulién & Ramírez Reyes, Miguel (2010). El bienestar laboral y su incidencia en la gestión exitosa de las empresas en el turismo. *Turydes*, 3 (8), septiembre, 2010.
- Gaspar-Castro, María Fernanda (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo de Conocimiento*, 6 (58), agosto 2021, pp. 318-329. Ecuador.
- Jara Martínez, Antonio Miguel; Asmat Vega, Nicanor Segismundo & Alberca Pintado, Nancy Elizabeth (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), pp. 740-760. Universidad de Zulia, Venezuela.
- Lizárraga, F. (2019). Igualitarismo y meritocracia: de Rawls a Scanlon. Páginas de Filosofía, Año XX, N° 23 (enero-diciembre 2019), 7-32
- Matajira, L., Posada, P. & Sánchez, J. (2015). Análisis del statu quo de las prácticas de las unidades de personal en el sector público colombiano. *Gestión estratégica del talento humano en el sector público* (169).
- Max Neef, Manfred; Elizalde, Antonio & Hopenhayn, Martín (1986). *Desarrollo a escala humana, una opción para el futuro*. Cepaur. Chile.
- Medina, J. Manzanilla, L. Díaz, A. (2012) La medición de datos cualitativos, una tendencia en investigación social: análisis del caso de la Facultad de Contaduría y Administración, unidad Culiacán Ra Ximhai, vol. 8, núm. 2, mayo-agosto, 2012, pp. 287-295. Universidad Autónoma Indígena de México El Fuerte, México.
- Montoya Agudelo, César Alveiro & Boyero Saavedra, Martín Ramiro (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Escuela de Administración. Fundación Universitaria CEIPA - Institución Universitaria Escolme, Colombia. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), pp. 1-20.

- Oheling, H. Fernández, F. Jiménez, C. (1990) Teoría del Método consideraciones generales. Cuadernos de estrategia. Nº. 17, 1990, págs. 17-29. España.
- ONU (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Ginebra. https://www.ohchr.org/en/ohchr_homepage?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwgpCzBhBhEiwAOSQWQQH8XkTykWSEZIZ_dsvBWkJKSHquOz1N6yDcUwFF2A0Q8x7Q-vTrZR0CBNkQAvD_BwE
- Peiró, José María; Ayala, Yarid; Tordera, Núria; Lorente, Laura & Rodríguez, Isabel (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: revisión y reformulación. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), enero-abril, pp. 5-14. Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos. Madrid, España.
- Ramos, Valentina & Jordao, Filomena (2014). La relación entre el estrés laboral, las fuentes que le dan origen y las estrategias de coping en el sector público y el privado. Universidade do Porto, Portugal. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31 (2015), pp. 11-20.
- Sanabria Pulido, Pedro (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Ediciones Uniandes. Bogotá.
- Salazar, J., Mora, N., Romero, W., & Ollague, J., (2020). Diagnóstico de la aplicación del ciclo PHVA según la ISO 9001:2015 en la empresa INCARPALM. 593 Digital Publisher CEIT, 5(6-1), 459-472. Org/10.33386/593dp.2020.6-1.440
- Secretaría de Talento Humano, Alcaldía de Envigado (2024). Plan Estratégico de Talento Humano y Desarrollo Organizacional. Alcaldía de Envigado. Envigado.

Sepúlveda, J. L. & Londoño, B. M. (2019). El liderazgo como competencia del nivel directivo en el sector público colombiano: Oportunidades y Limitaciones. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 19(2), pp. 1-16.

Vigoya, A. (2002). *Bienestar social laboral, una nueva propuesta*. ESAP-DAFP. Bogotá.

Villajos, Esther; Tordera, Núria & Peiró, José (2019). Bienestar Laboral: Diferencias entre Empresas Sociales, Entidades Públicas y Empresas Capitalistas en España. *Rev. Interam. de Psicol. Ocup.* 38(2), julio-diciembre 2019 /ISSN: 2539-5238-Medellín-Colombia.

Entrevistas

Campuzano, G. A. (16 de abril de 2024). Jefe de Talento Humano 2012-2018. (S. Correa, Entrevistador)

Ruiz, I. C. (14 de abril de 2024). Secretaria de Talento Humano y Desarrollo Organizacional. (L. Londoño, Entrevistador)

Serna, J. D. (18 de abril de 2024). Jefe de Talento Humano 2018-2020. (L. Londoño, Entrevistador)

Anexos

Anexo 1: Transcripción entrevistas

Anexo 2: Tabulación cuestionario estructurado

Anexo 3: Tablero para análisis de datos en PowerBi