

Innovación y la dinámica de la gestión del recurso humano en entidades publicas

Nancy Cristina Medina González

Código 5201922

Ensayo presentado como requisito para optar al título de especialista en alta gerencia

Asesor

Juan Pablo Sánchez Acevedo



**UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA 2021**

Resumen

El escrito resalta la importancia de incluir la innovación en la dinámica de la gestión del recurso humano en las entidades públicas, mostrando una alternativa de cambio como estrategia organizacional ligada al cumplimiento de los objetivos misionales, recalcando la implementación y mejora en los procesos, a través de gestiones innovadoras, que transformen positivamente la condición laboral, esto asociado a un mayor rendimiento en el desempeño y toma de decisiones de la administración pública. También se destaca que, al integrar la gestión de la innovación como estrategia a las políticas del recurso humano, se activa una cultura participativa y desarrollo articulado entre colaboradores y entidades, creando bienestar, satisfaciendo necesidades, generando y proyectado mayor confianza a la ciudadanía y por ende el cambio de su percepción respecto al servicio público.

Abstract

The writing highlights the importance of including innovation in the dynamics of human resource management in public entities, showing an alternative for change as an organizational strategy linked to the fulfillment of missionary objectives, emphasizing the implementation and improvement in processes, through of innovative management, which positively transform the labor condition, this associated with a higher performance in the performance and decision-making of the public administration. It also highlights that, by integrating innovation management as a strategy into human resource policies, a participatory culture and articulated development between collaborators and entities is activated, creating well-being, satisfying needs, generating and projected greater confidence in citizens and therefore changing their perception of public service.

Palabras clave: Gestión, Innovación, recurso humano, entidades públicas, estrategia organizacional

Key Words: Management, Innovation, human resources, public entities, organizational strategy

Introducción

Vincular la gestión de innovación como estrategia organizacional para fortalecer la gestión del recurso humano en entidades públicas, se expresa como un factor necesario y se busca destacar la importancia de incorporarla como alternativa de cambio en el proceso.

Se propone realizar una combinación entre la forma como actualmente se maneja la dinámica y la incorporación de nuevas opciones de ejecutarla, acogiendo ideas innovadoras y aplicándolas a las políticas existentes, ya que es necesario mostrar la necesidad de incrementar los esfuerzos y voluntades para ofrecer mejoras continuas y generar bienestar integral a los colaboradores; todo en aras a que exista un clima laboral acorde a sus necesidades y que el mismo se refleje en el cumplimiento de los objetivos misionales de la organización.

Se da a conocer cómo se ejecuta la gestión del recurso humano en entidades públicas, se mencionan los aspectos generales del proceso, los modelos que han surgido y se han adoptado con el paso del tiempo; esto, con el fin de mostrar la influencia que tienen actualmente en su ejecución y hacer la propuesta para que se implementen nuevas formas de realizarla. Igualmente, presentar la relación que se genera entre las entidades públicas y la innovación como estrategia organizacional, brindando una idea de cómo al combinarlas se crean posibilidades de cambios positivos en la ejecución de los procesos.

Se describen los alcances y desafíos de las entidades públicas al vincular la gestión de la innovación con la del recurso humano, indicando su importancia, beneficios y resultados, además la responsabilidad que tiene el área que lo maneja y la necesidad de contar con la orientación y herramientas para poder emprender de manera organizada y articulada las acciones para liderar procesos que generen mayor valor del servidor público.

Finalmente se destaca el beneficio de invertir en innovación y de vincularla a los procesos administrativos de gestión, ya que se generan resultados positivos y cambian la perspectiva en el desarrollo de las acciones para ofrecer satisfacción al servidor público, mejorando su productividad en pro de la ciudadanía.

La gestión del recurso humano en entidades estatales

El recurso humano es lo más importante en cualquier organización y según Mesch, Perry y Wise (1995) la gestión de ese recurso es vincular su función con los objetivos estratégicos de la organización y así mejorar el desempeño. De acuerdo a esto, la gestión del recurso humano en entidades estatales se refiere al proceso que realizan las organizaciones para integrar a sus colaboradores con los objetivos estratégicos y misionales de las entidades, proceso que requiere mecanismos para estimular que los beneficios sean mutuos.

Las entidades públicas cumplen con normativas estatales que regulan dichos procesos y deben cumplir plazos y tiempos establecidos legalmente; es por eso que, a través de su departamento de recursos humanos trazan el plan para adelantar el proceso de selección e ingreso de nuevos colaboradores, planes de bienestar, así como el de mantener al personal que cuenta con una antigüedad o que está vinculado por carrera administrativa; sin dejar a un lado que existen entidades en las que la permanencia del personal está sujeta a nombramientos de libre nombramiento o de periodo, como sucede en las administraciones de orden nacional, territorial ejemplo en las gobernaciones y alcaldías.

En el sector público se siguen modelos donde la política del recurso humano se justifica por resultados, no por eficiencia y cuando se muestra un producto conforme, con eso basta para que se tome como proceso cumplido. Los modelos de la gestión del talento humano descritos por (Pulido, 2015) en su escrito Estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano, son los que se muestran a continuación.

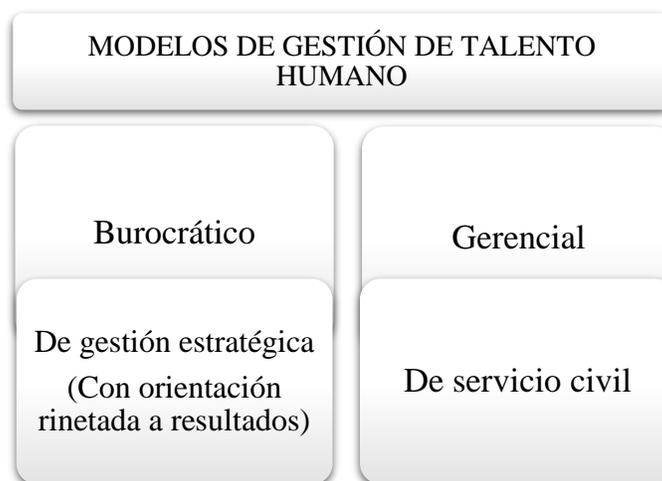


Figura 1. Modelos de Gestión de talento Humano. Elaboración propia a partir de (Pulido, 2015)

El modelo burocrático se planteó con el fin de que las entidades presentaran mayor efectividad, pero el mismo limita las acciones de las personas y amarra la posibilidad de que los colaboradores cuenten con estabilidad en los cargos y los obtengan por mérito; esto, sumado a que no se tiene en cuenta el rendimiento o desempeño. También muestra prácticas con efectos negativos, como imposiciones políticas en el momento de hacer los nombramientos por nómina, al igual que los movimientos por cambios que se realizan al iniciar una nueva administración.

Por su parte el modelo gerencial introduce valores para mostrar efectividad, sentido de pertenencia respecto a lo público y el enfoque hacia el usuario, involucra acciones de seguimiento y evaluación de desempeño y pretende generar una mayor autonomía del área de talento humano en conformar su planta de personal sin interferencia política.

El modelo de gestión estratégica y orientación a resultados relaciona e integra el talento humano con articulación directa con los objetivos de las organizaciones, se enfoca en valores y competencias para incrementar la productividad, pero enfatiza en la rotación y movilidad de los funcionarios.

Por último, el modelo de servicio público refleja que, entre más motivación tenga el funcionario hacia lo estatal y trabajo público, mayor será su rendimiento e integración con los objetivos de la entidad.

Todos estos modelos han ido transformando y dejando una idea de lo que es la gestión del recurso humano en las entidades estatales, basados en el mérito, con enfoques de gerencia, valores estratégicos y vocación de servicio a la comunidad, pero actualmente estos procesos requieren un desarrollo para medir y monitorear si el sistema produce o no resultados, porque solo está enmarcado en definir estrategias, políticas y metas orientadas netamente hacia el desarrollo de proyectos institucionales y no al de reconocer su valor u ofrecer el bienestar social a los servidores públicos como esencia de la organización.

Existen entidades como El Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública, que tienen como fin mejorar la efectividad de la administración y la calidad del funcionario público, pero a pesar de que han implementado formas para hacer el seguimiento y evaluación administrativa y a la gestión del talento humano, no se cubren las necesidades, por ende el panorama sigue mostrando una imagen poco favorable ante la población, se sigue teniendo la percepción de que la calidad de los funcionarios públicos y los procesos de recurso humano en la administración estatal, no es la mejor, se le califica y se concibe como ineficiente, pero sobre todo, con ausencia de ética por prácticas de corrupción.

Adicionalmente, la Constitución Política de 1991 le dio atributo constitucional a la carrera administrativa y en el artículo 130 creó la Comisión Nacional del Servicio Civil con la función de administrar y vigilar todo el proceso de la carrera, normado en la Ley 909 de 2004. (Pulido, 2015) señala que dicha entidad ha presentado fallas y no cuenta con la capacidad para llevar a cabo su función. Expone “más que un facilitador de los procesos de gestión del talento en el Estado, la Comisión constituye un obstáculo para la adecuada operación de estos” (p.9).

Lo anterior indica que; es importante tener en cuenta ese aspecto en el momento de realizar cambios en la estrategia las entidades estatales y más en lo que tiene que ver con mejorar el proceso de gestión de recurso humano, se requiere especial atención en implementar una carrera administrativa acorde a los requerimientos y objetivos, así como mantener vinculado a personal capacitado y contar con profesionales que tengan la experiencia en los procesos, esto aporta de manera significativa al hecho de realizar una gestión realmente efectiva.

Es evidente que en la ley y normatividad que regula el Estado y con la que opera el servicio público se pueden hacer cambios importantes, como vincular nuevas alternativas para mejorar la gestión del recurso humano, pero por las situaciones complejas y ocasiones de inmediatez que deben atender los jefes o administradores, encargados de entidades del orden nacional como ministerios, institutos, empresas públicas, así como entidades del nivel territorial, gobernaciones y alcaldías, no se implementan acciones o nuevas formas que aseguren una gestión eficaz y se deja a un lado la importancia y necesidad de motivar a los colaboradores, de ofrecerles mejores oportunidades, beneficios y destacar su valor integral, aporte y sentido de pertenencia en el cumplimiento de los objetivos misionales.

Se trata de tener en cuenta las prácticas y modelos actuales, extraer lo relevante e ir construyendo una política pública de acuerdo al desarrollo integral del funcionario y de la labor que realiza, así se facilita contar con el talento humano adecuado y más teniendo en cuenta que es el recurso que presta su servicio a la comunidad y al país.

Finalmente, se resalta que el panorama respecto al servicio público, refleja la necesidad de innovación y transformación, con perspectiva a futuro, que incluya al funcionario, permitiendo su participación activa en las decisiones, programas y proyectos encaminados a la ejecución de los objetivos de la entidad, pues la percepción que todo colaborador tiene al incorporarse a lo público es la de aportar al desarrollo institucional y al de la ciudadanía en general.

A continuación, se describe la articulación que se genera al incluir la gestión de la innovación como estrategia organizacional en las entidades públicas.

Las Entidades públicas y la Gestión de la Innovación como estrategia organizacional

La gestión de la innovación, según Lundvall (1992) estudia estrategias y condiciones en el manejo de recursos y oportunidades que estimulan y promueven la creatividad, vinculándola a cualquier entorno e introduciendo sus resultados en la dinámica organizacional.

De acuerdo a lo anterior, el integrar estrategias de innovación en el sistema que maneja y ejecuta el proceso del recurso humano en las entidades del Estado, brinda la posibilidad de transformar positivamente también el servicio público; para que sea moderno y con capacidad técnica para fortalecer los procesos de mérito y que de esta manera mejore su efectividad. Es importante incluir nuevas formas para garantizar que las entidades se enfoquen en establecer una política donde el bienestar del empleado público este dentro de las primeras líneas de importancia en el marco institucional; esto, con el fin de que se resalte el valor del funcionario, se motive; se brinde un clima laboral satisfactorio y se refleje en su productividad, alcance y resultados en favor de los objetivos de la organización.

En la estrategia organizacional de las entidades estatales es necesario hacer cambios innovadores, en los que la gobernanza pública, así como lo recomienda la (OCDE, 2014) debe enfocarse en desarrollar capacidades para gestionar estratégicamente el recurso humano, mejorar el proceso que brinde oportunidades en lo público y fortalecer la gestión por desempeño. Según lo anterior; es preciso contar con una carrera administrativa innovadora, moderna, que permita el ingreso al empleo público de forma eficiente, que transforme los lineamientos y parámetros de las convocatorias, para que las entidades incluyan de manera más específica los perfiles, experiencia, y que los requisitos estén acorde a los cargos convocados.

Otro aspecto importante es, que las entidades públicas deben orientar esfuerzos en la transformación y cambio de esa percepción que muestra al colaborador en función de cumplir netamente con sus deberes. Es necesario abrir la oportunidad de implementar y fomentar la ideología de que; el servidor público tiene un valor y un papel más allá que el de solo realizar tareas, se hace necesario que desde la alta dirección se cree una cultura fortalecida respecto a la importancia y valor de cada colaborador, que se difunda a nivel de cada área, y se fundamente con el desarrollo de un servicio civil más eficiente, poniendo especial atención en la capacitación y selección por méritos, que obtenga recompensas y se establezca su rol y desempeño de forma clara, respetando sus funciones y no se pasen por alto sus derechos.

Se requiere que, desde el área administrativa de las entidades, se inicien programas que vinculen herramientas innovadoras en todos sus procesos; y para ello, es importante destinar recursos económicos, operativos y técnicos, haciendo una proyección que incluya todos los aspectos necesarios para llevar a cabo su correcta elaboración y puesta en marcha. Proyectar y desarrollar planes de bienestar ambiciosos, realizar una planeación estratégica para que se ejecuten todas las actividades y se asegure una verdadera satisfacción del servidor público, permite que se inyecte un nuevo aire, aprovechando las herramientas y facilidades que ofrece el entorno, pues se prestan las condiciones y garantías para conformar equipos de trabajo satisfechos y a la vez comprometidos con el cumplimiento de las funciones.

Teniendo en cuenta lo expresado por Perry (2013) respecto a los puntos básicos en los que se debe enfocar la planeación estratégica, se muestra a continuación el siguiente grafico que los describe.

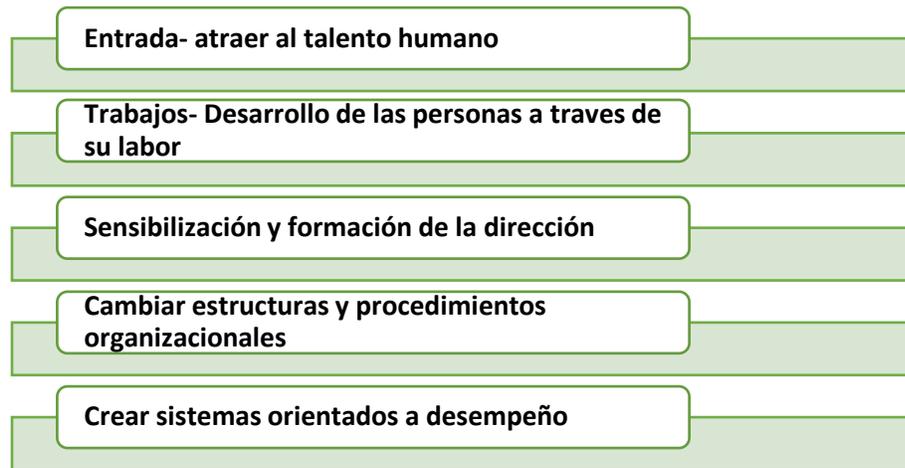


Figura 2. Puntos para enfocar la planeación estratégica. Elaboración propia a partir de (Perry 2013)

Según el grafico anterior, la perspectiva de cambio en los procesos tiene que iniciar desde la alta dirección, afianzando la cultura respecto a que; el recurso humano es lo más importante en cualquier organización y que su bienestar redundará en su productividad y rendimiento. Incluir nuevas formas de motivar al funcionario, cambiando las estructuras y procedimientos para que se den resultados positivos. Por esto; es necesario el compromiso firme de las áreas de talento

humano, para que adelanten programas adecuados para atraer al funcionario, con planes de bienestar que incluyan también el fortalecimiento en la gestión de conocimiento, aprovechando los sistemas de información y las herramientas tecnológicas, para adoptar un plan de aprendizaje continuo, que estimule y permita aprovechar el potencial de cada colaborador.

El entrenamiento, formación y adquisición de nuevo conocimiento es un proceso de cambio y tarda bastante, las entidades deben destinar recursos al servicio de la innovación; en especial el tiempo, permitir espacios para ese desarrollo, pues la construcción de una política pública innovadora requiere un compromiso de largo plazo, se debe buscar la socialización, aceptación, adaptación y puesta en marcha de las nuevas alternativas; en esto, juega un papel importante el rol de los líderes en los diferentes niveles de las organizaciones del Estado, pues de ellos depende que la integración entre el funcionario, la entidad y las nuevas formas de ejecutar los procesos.

En la etapa de cambio de la estrategia organizacional; es necesario, tener en cuenta que; para motivar al equipo de trabajo en desarrollar los primeros proyectos de innovación, se debe contar con liderazgo emprendedor, que promueva la inversión de ideas e iniciativas propias de los colaboradores, creando grupos autónomos de trabajo, con presupuestos determinados y estimulando al personal hacia la búsqueda de contactos externos y poder explorar diferentes oportunidades (Dijk y Van Den Ende, 2002). También se deben tener en cuenta los aspectos para fortalecer la generación de gestiones innovadoras en las organizaciones y sus equipos de trabajo. En el siguiente grafico se visualiza su descripción.

Acciones para incentivar la innovación en los equipos de trabajo				
Un Liderazgo transformador que apoye la innovación; que cambie comportamientos rutinarios, creando espacios para compartir experiencias	Estimular el pensamiento innovador y la pasión por aportar más ideas sobre lo que se esté trabajando, fortalecer la confianza en la creatividad e impulsando la premisa de vencer los miedos.	“Prototipar. Que todo el equipo se esfuerce por tomar riesgos controlados y “probar” nuevas maneras de hacer las cosas. Hacer pruebas en procesos, tareas, etc. aportará de feedback que permitirá alcanzar nuevas conclusiones para seguir mejorando” (Vilà, 2019).	Desarrollar, medir y hacer seguimiento de las capacidades creativas de los colaboradores para que expresen su percepción de cómo se puede cambiar algo.	Empoderando al equipo de trabajo haciéndolos participes en el proceso y desarrollo de nuevos proyectos

Figura 3. Acciones para incentivar la innovación en los equipos de trabajo. Construcción propia

Las entidades estatales requieren en sus plantas de personal profesionales en distintas áreas, que aporten sus habilidades y las dispongan en procura de mejorar su desempeño; que impulsen el avance y desarrollo de las organizaciones, para que sean innovadoras; que interrelacionen los procesos gerenciales y la formación continua, creando ambientes adecuados que permitan estimular la creatividad y participación de los colaboradores, a través de actividades para propiciar una buena actitud respecto al servicio público.

La gestión del recurso humano debe velar por la integración del equipo de trabajo, por generar compromiso para con la entidad y realizar esfuerzos para impulsar el hecho de ejecutar de la mejor manera las funciones. Buscar alternativas innovadoras para integrar al grupo y generar espacios donde los funcionarios aporten ideas y expresen sus opiniones para el desarrollo de los proyectos, es un factor que promueve esa relación de innovación con la estrategia organizacional y permite tener varias opciones para el logro de los objetivos. También hacer el prototipado necesario tener en cuenta las diferentes posiciones de los servidores para elegir la mejor alternativa en pro de los mismos colaboradores y de la entidad.

El empoderar al personal con métodos innovadores para que sean participes en el proceso y desarrollo de nuevos proyectos, motiva y crea sentido de pertenencia para con la organización, se resalta el valor institucional y refleja la percepción que el servidor público tiene de su función dentro de la entidad. Se muestra el compromiso, voluntad de trabajo mancomunado, de realizar actividades con alto grado de responsabilidad y con convicción de ejecutar las labores de la mejor manera; además se aportan habilidades, aptitudes para que el desempeño sea adecuado y se lleven a cabo los programas y proyectos en beneficio de la ciudadanía.

Otro aspecto importante, es la necesidad de crear valores institucionales y tener especial atención en dar oportunidades de ascenso o de ocupar cargos en los que perfectamente se cumple con los requisitos; evitar esa forma recurrente de no tener en cuenta a los servidores que no se encuentran en carrera administrativa; y que, por cumplir compromisos externos, se desconozca y se salte el hecho de mirar internamente el potencial, aptitudes, conocimientos y experiencia del personal que desempeña los diferentes tipos de empleo y que están vinculados por planta, negándoles así, la posibilidad de crecer dentro de la entidad.

En ese sentido; es primordial hacer cambios, innovar para no que no se presenten esas prácticas; por el contrario, hacer énfasis en brindar estabilidad, dando oportunidades, mejorar la calidad de vida y el entorno familiar del funcionario, que es la persona que en muchas ocasiones permanece en el cargo, generalmente las directivas son las que están ligado, al reconocimiento del valor e importancia que tiene el servidor público como esencia de la entidad.

Para ampliar mejor la descripción sobre la importancia de integrar la innovación como estrategia en el proceso de recurso humano, seguidamente se describe el alcance y los principales desafíos que se esperan cumplir con su aplicación. También el efecto que presenta su integración en las prácticas laborales, debido a la pandemia derivada por el Covid-19.

Alcances y desafíos al integrar la Innovación en la Gestión del Recurso Humano

El alcance de contar con una gestión del recurso humano innovadora, es obtener servidores públicos con las mejores condiciones, con excelente capacidad de acción, satisfechos, integrados y enfocados plenamente con el cumplimiento de los objetivos y misión institucional. Además, con vocación de servicio hacia la ciudadanía y cambiando positivamente la imagen ante la comunidad, pues se genera percepción de no tener clientelismo político y corrupción en sus acciones. Transformar la estructura y aplicación de la gestión del recurso humano en las entidades públicas y que se reglamente mediante normativa legal, es el principal desafío para lograr un servicio público integral y efectivo; también mostrar una gerencia pública moderna, eficiente y que cumpla con los estándares de excelencia.

Mientras eso sucede; los directivos, jefes de las entidades y mandatarios de los entes territoriales, pueden internamente realizar acciones que permitan mejorar y desarrollar el proceso dentro de sus organizaciones; esto es posible en la medida que exista voluntad de cambio, que se faciliten los medios para su transformación, que sea constante y que no se involucre el tráfico de influencias a conveniencia del directivo o mandatario durante el periodo de cada administración.

Según lo anterior; a continuación, se describen los elementos más relevantes al incluir la innovación en la parte pública y su aplicación en el proceso de gestión del recurso humano.



Figura 4. Elementos del proceso de innovación en lo público. Elaboración propia

Es importante la destinación de recursos y la creación de rubros presupuestales con apropiaciones necesarias para la implementación y desarrollo exitoso del proceso de gestión del recurso humano, este es uno de los factores que más incidencia tiene en las organizaciones y uno de los desafíos destacados, pues se requiere generar compromiso por parte de los líderes y dirigentes; ya que es necesario contar con su gestión y que se faciliten los medios para su correcta ejecución. Si se cuenta con el capital suficiente, se logra la realización de las acciones en favor de los servidores, por ejemplo; las actividades que se plantean en los planes de bienestar, integrando, motivando e incentivando al personal, además de generar mayor confianza y afianzar su relación con la entidad.

El Estado debe esforzarse en realizar inversión permanente en talento humano, para que permanezca y haga parte integral de la organización y su desempeño. La transformación del proceso es gradual, con pequeños cambios, haciendo participe al personal y permitiendo su adaptación en la implementación de nuevas formas de realizar las cosas. Así mismo; es un desafío el hecho de cambiar la perspectiva y mostrar que el invertir en capital humano es un beneficio, que luego se verá reflejado en la obtención de resultados.

Si las administraciones se concientizan de la necesidad que existe de iniciar un verdadero cambio y del bien que ello conlleva, se va a facilitar su implementación, permitiendo también hacer mejor el control, seguimiento y evaluación de los procesos, esto fortalecerá las acciones de mejora y se obtendrá mayor seguridad para adaptarse a las nuevas formas de realizarlos.

Dentro de los cambios a implementar está el renovar los planes de capacitación y bienestar del empleado público, pues generalmente se ofrecen actividades muy básicas, que no aportan al crecimiento del funcionario dentro de la entidad; no se enfocan en fortalecer las habilidades y capacidades para que puedan aspirar a cargos con mejores condiciones.

Un desafío que demanda todo un engranaje normativo, es el de modificar los estándares y normalizar las competencias laborales, así como optimizar el sistema de carrera administrativa; para que los procesos de selección no demanden tanto tiempo (años), que se implementen mejoras para que los plazos se cumplan satisfactoriamente; esto, permitirá asegurar que las

entidades en periodos cortos puedan contar con el personal idóneo, ocupando los cargos y desarrollando las actividades propias de sus funciones. Además; es importante innovar en cuanto al sistema de evaluación de los servidores, ya que esta herramienta presenta falencias en la forma de calificación, pues solo se tienen en cuenta las evidencias respecto a los compromisos pactados y no a la totalidad de funciones o actividades que se ejecutan.

La transformación y cambio en la política del recurso humano hace necesario que también se adopten metodologías para que la adaptación a las nuevas prácticas no genere resistencia, por esta razón, se requiere un enfoque para fortalecer el liderazgo de los encargados de ejecutar los procesos y así afianzar estrategias para que al implementar los cambios sean efectivos y la relación entre el servidor público y la nueva dinámica de la organización sea amigable.

La innovación es un reto para generar mejoras en la administración pública, se hace necesario ajustar los presupuestos, contar con efectividad, transparencia y consolidar la gestión administrativa, a través de herramientas como las tecnologías de la información y las comunicaciones, que fortalecen el fácil acceso a la información y suplen la necesidad de comunicación entre las instituciones y la ciudadanía; esto, también permite que se interactúe constantemente y resulten efectos positivos en la forma en que los servidores prestan sus servicios a la comunidad y se pueda generar buena relación entre la población y el funcionario público.

Un reto importante es el de fortalecer la capacidad de los servidores públicos para desarrollar un trabajo mancomunado, promoviendo la cooperación y participación entre la ciudadanía y la administración central, en aras de aprovechar la integración digital, la amplitud de datos y modernidad en la gestión para brindar soluciones a nivel organizacional y que se proyecten a nivel general.

Además, aprovechar la alianza del ministerio del trabajo, junto con el de las tecnologías de la información y comunicaciones, que implementaron y consolidaron la alternativa del teletrabajo y de los horarios flexibles para los servidores públicos, esto con el fin de que se comparta más con la familia y se integre con la prestación del servicio.

Esta herramienta no se estaba teniendo en cuenta en muchas entidades, pero por el tema del aislamiento a raíz de la pandemia por Covid-19, se impuso como oportunidad innovadora para facilitar el trabajo en casa y por ende el cumplimiento de las actividades laborales, donde su aplicación dio excelentes resultados. Implementar el teletrabajo por parte de las entidades, logra vincular e integrar herramientas tecnológicas al desarrollo de actividades laborales, personales e intelectuales, es un desafío que las instituciones estatales tomen esa práctica, también para ofrecer a los funcionarios capacitación y formación en nuevas tecnologías, lo que redundará en mejorar el nivel conocimiento y de manejo de estas herramientas.

Es conveniente que la administración pública aproveche la tecnología e innovación para la generación de oportunidades, de estudio y formación continua, aunando esfuerzos para el desarrollo integral de los colaboradores; esto, incentiva y motiva la adaptación a nuevas formas de ejercer las labores y más teniendo en cuenta la difícil situación derivada por la pandemia; hecho que generó el tener que adoptar otras maneras de realizar las cosas, además deja expuesta la necesidad de reinventar la gestión humana, para que sea efectiva y sirva de soporte, en ejercer liderazgo formador enfocado en apoyar y fortalecer la relación y comunicación con el grupo de trabajo; así como entablar la cultura del autocuidado.

La emergencia del Covid-19 deja la consideración de nuevas formas de trabajar, en la que no es necesario contar todo el tiempo con la presencialidad de muchos colaboradores, la productividad está presente en el servidor; pero requiere que se le faciliten las herramientas para realizar sus funciones. Las capacidades y la voluntad del trabajador, permiten responder a ese reto, hecho que también influye para que las directivas de las entidades piensen en el impacto y la necesidad de proteger la salud y seguridad del personal.

La emergencia también deja ver la necesidad de reestructurar en muchos aspectos, como reforzar y mantener las plantas de personal, pues en varias entidades se redujeron costos, incluso no se renovaron contratos de prestación de servicios; hecho que muestra la importancia de fortalecer el equilibrio entre el trabajo, el funcionario y la entidad. Se hace prudente crear nuevas dinámicas, para que la gestión del talento humano brinde especial atención, al tema de salud y

seguridad en el trabajo, así como al plan de gestión de riesgos a nivel general, formar equipos y sistemas robustos, para aprovechar las facilidades que ofrece el entorno para su aplicación.

El valor que tiene el funcionario es fundamental en el logro del objetivo misional y esa es la parte que debe tenerse como premisa en cualquier organización. Innovar para brindar mayores garantías al personal es un reto importante y más luego de la difícil situación que se ha presentado a nivel mundial. Es labor de los líderes pensar en reforzar con tecnología los puestos de trabajo, crear rutinas que fomenten la creatividad, tener mente abierta, para facilitar y modificar los procesos, proponiendo nuevos mecanismos que generen confianza y que se pierdan los miedos.

Es necesario que los líderes retroalimenten la experiencia antes y después del cambio, para determinar cómo implementar la nueva forma de trabajar, de interrelacionarse y comunicarse con el grupo de trabajo, donde los servidores cada vez se adapten al entorno del cuidado y autocuidado, de la responsabilidad que tienen con la propia persona y con la de los demás.

También el desafío es innovar y reinventar los medios para que los servidores puedan regresar a las oficinas a realizar sus labores en medio de la nueva normalidad, garantizando que desde la gestión del recurso humano se brinden las medidas de cuidado para que los servidores sientan confianza a la hora de interactuar con sus compañeros; es necesario que se adecuen los lugares de trabajo, que cuenten con el distanciamiento requerido; de esta forma y en un entorno adecuado el colaborador mostrará su satisfacción y ejecutará sus labores de una forma segura.

Por último, volver a recalcar que vincular la innovación en la estrategia organizacional, tiene la ventaja de contribuir, al ofrecer ideas abiertas al personal de la entidad como al ciudadano y de incorporar nuevas formas de planificación, ejecución y seguimiento a lo público. También contribuye en que se modifique favorablemente el proceso de gestión de talento humano para generar acciones que otorguen desarrollo integral a los servidores.

Conclusión

Según la información anterior, se evidencia que la forma y dinámica de cómo las entidades estatales desarrollan los procesos respecto al recurso humano, requieren un cambio que sea significativo, que permita el ingreso de gestiones de innovación para ser vinculadas como estrategia transformadora en las estructuras y procedimientos organizacionales. Es necesario incorporar acciones que impulsen un desarrollo integral de los funcionarios enlazado con el cumplimiento de los objetivos misionales de la organización; de igual forma, aprovechar las oportunidades que facilita el entorno para satisfacer los requerimientos del servidor público.

Se puede establecer que la combinación de las políticas actuales en el desarrollo de la gestión del recurso humano, con nuevas alternativas de mejorar, es fundamental para obtener satisfactoriamente resultados que conlleven al bienestar integral del capital humano, pero en muchas ocasiones la normatividad y legislación respecto esas políticas o procesos, imposibilitan la incorporación de otras opciones para generar cambios; hasta tanto no se tenga una modificación parcial o total de esa reglamentación, continuará la demora en la implementación de otras herramientas que faciliten obtener un servicio civil conforme.

Finalmente se demuestra que la voluntad de cambio que presenten los líderes, directivos o mandatarios de las entidades, para implementar acciones de mejora a los procesos deficientes de la gestión del recurso humano, debe ser efectiva y firme, con acciones internas, haciendo esfuerzos, como destinar recursos económicos; operativos y técnicos para ofrecer alternativas de solución y obtener resultados positivos. Es importante que estén dispuestos y abiertos a incursionar en nuevas formas y posibilidades de realizar las cosas, a determinar cambios innovadores para reconocer la importancia del valor que tiene el servidor público dentro de las organizaciones, también satisfacer sus necesidades, velar por una prestación del servicio adecuada y así lograr los objetivos misionales.

Referencias

- Caballero, F. R. (s.f.). *Gestión del empleo público y del talento humano*. Obtenido de sirecec2.esap.edu.co: <http://sirecec2.esap.edu.co/admon/archivos/20180417042922.pdf>
- Coma, X. C. (2016 de mayo de 2016). 4 aspectos a tener en cuenta en la creación de equipos de innovación. Obtenido de *es.linkedin.com*: <https://es.linkedin.com/pulse/4-aspectos-tener-en-cuenta-la-creaci%C3%B3n-de-equipos-innovaci%C3%B3n-camps>
- Ferguson, B. (2019). *Competing for Influence: The Role of the Public Service in Better Government in Australia* (pp. 353-376). . Obtenido de jstor.org: <https://www.jstor.org/stable/j.ctvp2n3pr.14>
- Fide cajanariarias. (2020). Obtenido de Cómo impulsar la creatividad e innovación en las organizaciones: <https://www.youtube.com/watch?v=-vIvPhZnDZY>
- Grimaldi, D. (21 de agosto de 2018). *esan.edu.pe*. Obtenido de ¿Qué es (y qué no es) innovación?: https://www.youtube.com/watch?v=RA_hRN-Pz0A&list=RDCMUCm9vhvA4Ka7iRXbuJVWGTyQ
- Hernández, G. C. (30 de marzo de 2020). *Impactos de la pandemia sobre las organizaciones: una reflexión desde la perspectiva de la gestión del talento humano*. Obtenido de *Lúmina*, 21, 10–17.: <https://doi.org/10.30554/lumina.21.3987.2020>
- Jackson, R. S. (1987). *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices* . Obtenido de *Academy of Management Executive* (1987-1989): <http://www.jstor.org/stable/4164753>
- Leidy Marcela Romero Parra, M. S. (2019). *Estrategias para fortalecer el proceso de gestión del talento humano en una entidad pública*. Obtenido de *Signos - Investigación En Sistemas De gestión*, 11(2), 99-117: <https://doi.org/10.15332/24631140.5084>
- Medina, P. M. (2020). *Innovación pública: una propuesta de análisis de los factores que inciden en los procesos de innovación en el sector público local*. Obtenido de *Cuadernos De Gobierno y Administración Pública*, 7(1), 53-61. : <http://dx.doi.org.ezproxy.umng.edu.co/10.5209/cgap.68849>
- Natalí de la Caridad Sosa Pérez, M. V. (24 de septiembre de 2017). *Interrelación entre gestión de innovación y formación continua del personal como procesos gerenciales*. Obtenido de *revistas.reduc.edu.cu, Retos De La Dirección*, 11(2): <https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/1947>
- OCDE. (2016). *Manual de Oslo*. Obtenido de Grupo Tragsa/repositorio.minciencias.gov.co: <http://repositorio.minciencias.gov.co/>
- Pablo, S. P. (16 de Julio de 2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Obtenido de Ediciones Uniandes.edu.co: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/gestion_estrategica_talento_humano_sectorpublico.pdf
- Peiró, R. (14 de noviembre de 2019). *Definiciones de Innovación*. Obtenido de *economipedia.com*: <https://economipedia.com/definiciones/innovacion-2.html>

- Pulido, P. P. (16 de Julio de 2015). *Evolución de los modelos de gestión de personas en el sector público*. Obtenido de [funcionpublica.gov.co/https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/gestion_estrategica_talento_humano_sectorpublico.pdf](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/gestion_estrategica_talento_humano_sectorpublico.pdf)
- Sara Ortiz Cantú, Á. R. (29 de junio de 2006). *¿Que es la Gestión de la Innovación y la Tecnología (GIInT)?*, Vol. 1 No.2. Obtenido de <https://www.jotmi.org/https://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/rev1>
- Velazco, J. E. (julio de 2018). *La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano*. Obtenido de Pensamiento & Gestión, (45): <http://ezproxy.umng.edu.co:2048/login?url=https://www-proquest-com.ezproxy.umng.edu.co/scholarly-journals/la-calidad-de-vida-laboral-y-el-estudio-del/docview/2163397073/se-2?accountid=30799>
- Vilà, J. C. (25 de junio de 2019). *factorhuma.org*. Obtenido de *¿Cómo implementar una actitud innovadora en tu equipo?*: <https://factorhuma.org/es/actualitat/blog-factor-huma/14157-como-implementar-una-actitud-innovadora-en-tu-equipo>
- Yves Hallée, L. T. (17 de junio de 2021). *A Renewed Approach to Human Resource Management (HRM)*. Obtenido de *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 73(1), 7-10.: <http://www.jstor.org/stable/26625264>