

LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO, UNA ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN EN EL
SECTOR PÚBLICO

AUTOR

JENNY ROCIO MARTINEZ GARCIA

CODIGO: 20800021

DAVID MENDOZA

ASESOR DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

CAJICA

2016

RESUMEN

El presente ensayo titulado la Gerencia del talento humano una estrategia de dirección en el sector publico, es una crítica al problema de gran magnitud que vive nuestro país con respecto al capital humano que hace parte de la administración pública que no cuenta con las competencias adecuadas para ejercer un cargo generando así un bajo nivel de desempeño y un mal manejo de los procesos de las entidades que pertenecen a este sector, es por ello que la administración pública es considerada una fuente de empleo por favores políticos mas no por capacidades, habilidades y competencias del talento humano. Esta situación conlleva a dos interrogantes ¿qué cambiar? y ¿Cómo cambiar?, por lo cual se plantea una serie de procesos que se hacen necesarios para desarrollar una excelente gestión en el sector público y que además se requieren dentro de una entidad donde el principal activo es el talento humano.

Palabras Claves: Talento Humano, Estrategia de dirección, Administración pública, competencias, procesos, desempeño, sector Público.

ABSTRACT

This essay titled Human talent management strategy management in the public sector is critical to the problem of great magnitude in our country with respect to human capital that is part of the public administration that does not have the right skills for exert a charge generating low performance and poor management of the processes of the entities belonging to this sector, which is why public administration is considered a source of employment for political favors but not for skills, abilities and competencies human talent . This situation leads to two questions, what change? and How to change?, so change raises a number of processes that are necessary to develop excellent management in the public sector and also required within an entity where the main asset is human talent.

Keywords: Human Talent Strategy Director, Public administration, competencies, processes, performance, public sector.

La administración del estado es realmente una tarea compleja, debido a que el desarrollo de una buena gestión encierra varios factores que a su vez conllevan a ejercer de manera oportuna un excelente servicio a la sociedad, donde se brinden los beneficios necesarios para poder vivir. En Colombia la organización de la sociedad permite cumplir con el desarrollo de la gestión del Gobierno ya que es un país democrático, autónomo y tiene como objetivo brindar a la comunidad un entorno apropiado para su realización y mejoramiento de su calidad de vida.

De acuerdo a lo planteado anteriormente nace una problemática que ha generado inconformismo por parte de los colombianos hacia la gestión ejercida por la administración pública. Este rechazo de la ciudadanía a la dirección y administración del estado se encamina a la falta de profesionalismo, idoneidad, experiencia, habilidad y competencia del talento humano que desempeña cargos públicos y que hace parte de la administración del estado Colombiano.

A pesar que se cuenta con herramientas para la administración adecuada del estado, no se presta atención a un factor importante y de gestión estratégica como es el talento humano, motivo por el cual el gobierno y sus funcionarios son vistos por la sociedad como corruptos e incompetentes para desarrollar funciones públicas. El estado tiene la difícil tarea de poner fin a esta polémica generada por la falta de talento humano competente, profesional e idóneo, que desempeña una función determinada en este sector y que a su vez es catalogado como servidor público cuya finalidad es servir a la sociedad de acuerdo a lo establecido en la constitución política de Colombia.

Esta problemática generada en el sector público ocasiona que los procesos de la gestión de gobierno no se realicen de manera oportuna, eficiente e inmediata, causando un incumplimiento en las metas propuestas por el gobierno ya que obstaculiza el buen desempeño de la administración. Como consecuencia de este hecho, se establece un análisis a este sector con el fin de sugerir la implementación y administración del talento humano desde el punto de vista de gerencia estratégica para su aplicación en la gestión de la alta dirección del estado.

El respectivo análisis se iniciara teniendo como base la información y los supuestos procesos que maneja el sector público para la administración del talento humano a nivel nacional y que son aprobados para todo el territorio Colombiano. Es así que se dará un planteamiento analítico, crítico y propositivo para establecer soluciones apropiadas a la problemática presentada en el sector, cuyo objetivo se centra en generar confianza a la comunidad y alcanzar una gestión donde prime el bienestar al ciudadano siendo este el servicio prestado por el gobierno y sus funcionarios públicos, el propósito es dar solución inmediata a la problemática presentada en la sociedad, logrando incluir un buen equipo de trabajo que haga parte del talento humano de la administración pública. Partiendo de este punto se establece como primera medida definir la importancia de la gestión del talento humano que hace referencia a las personas que cuentan con habilidades, capacidades, destrezas, experiencia y competencias para desarrollar una actividad determinada.

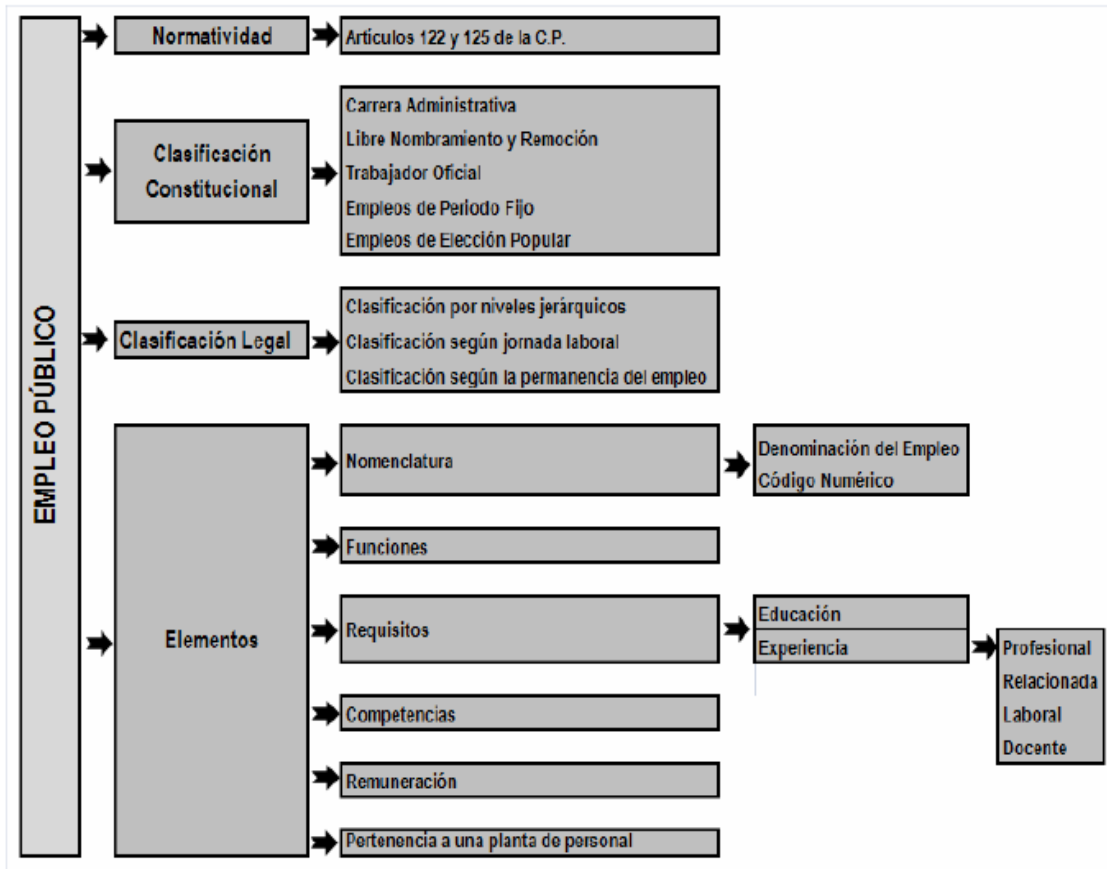
El talento humano, es definido por Balza (2010), como el conjunto de saberes y habilidades que posee el ser humano para el desarrollo de actividades dentro de una organización. Este concepto es clave para dar inicio al tema de análisis ya que permite ver la importancia que tiene el capital humano en una entidad puesto que este aporta de manera significativa al cumplimiento, la ejecución de metas y al logro de resultados.

Por otra parte Idalberto Chiavenato (2011), en su libro administración del recurso humano afirma lo siguiente *“Las personas constituyen el principal activo de la organización. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales (pag26)*. La gestión del talento humano juega un papel importante en las organizaciones debido a que los resultados de la gestión pública o privada se deriva del buen funcionamiento y coordinación en todos los procesos propuestos por alta dirección y el éxito de toda organización esta dado por la efectividad de la labor ejercida por el personal capacitado y preparado para cumplir un objetivo propuesto.

De igual forma Pilar Jericó (2008), en su libro Gestión del talento lo define como una labor compleja puesto que el talento humano hay que identificarlo, captarlo, desarrollarlo y retenerlo, así mismo esta gestión depende de un buen liderazgo que pueda integrar un equipo de trabajo competente y logre alcanzar las metas planteadas por la organización.

Desde otro punto de vista si el Estado conociera el verdadero significado y la importancia del talento humano lograría alcanzar el éxito en su gestión, ya que las personas son la base fundamental del desarrollo de toda organización a nivel privado o público como se plantea en este caso. Infortunadamente este concepto no es tenido en cuenta a la hora de seleccionar los funcionarios que harán parte del sector público, siendo este el principal inconveniente que se presenta al momento de vincular personal a la función pública. Siendo una esta situación que no permite que el Estado Colombiano logre sus objetivos de buen gobierno, promueva competitividad, involucre a las personas dentro de los procesos y mantenga activamente un crecimiento dentro del sector.

Para dar mayor claridad de la problemática presentada se dará relación del manejo que el sector público emplea en el proceso de la gestión del talento humano desde su clasificación, elementos, requisitos y competencias establecidas en la constitución política de Colombia en los artículos 125, 126 y la ley 909 de 2004 descritos de la siguiente manera como se muestra en la Tabla 1.



Fuente: régimen del servidor público, administración pública, ESAP

Clasificación del empleo público

Carrera administrativa: Se puede definir como un sistema técnico de administración del talento humano que tiene como finalidad ofrecer a los ciudadanos igualdad de oportunidades para hacer parte de la administración del estado, todo esto depende de una serie de requisitos preestablecidos por la CNSC que según el artículo 130 de la Constitución Política (1991), es una entidad *"responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos"*, donde se clasifican las vacantes de los cargos de acuerdo a los perfiles ocupacionales, competencias y pruebas de conocimiento, este proceso se realiza por concurso de méritos para posteriormente ser vinculado al sector público.

Libre nombramiento y remoción: Asignación de cargos de nivel medio - alto y directivos que son vinculados por medio de nombramiento realizado por el representante legal de orden nacional, departamental y municipal, teniendo como requisito el cumplimiento del perfil requerido para desempeñar un cargo, siendo este de carácter especial puesto que manejan un alto grado de confianza y responsabilidad frente a una entidad pública.

Empleos de elección popular: Son aquellas vacantes asignadas a los candidatos elegidos por voto popular, siendo la ciudadanía quien decide que persona representará y tomara liderazgo ante el estado colombiano.

Nivel jerárquico: De acuerdo a la función, competencia y requisitos para su desempeño se clasifican en niveles directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial estableciendo una estructura organizacional dentro de la administración pública.

Elementos para la identificación del empleo público

Tabla 2.

NIVEL NACIONAL		NIVEL TERRITORIAL	
CODIGO	DENOMINACION DEL EMPLEO	CODIGO	DENOMINACION DEL EMPLEO
0005	Ministro	005	Alcalde
1020	Asesor	105	Asesor
2028	Profesional Especializado	202	Comisario de Familia
3003	Analista de Sistemas	367	Técnico Administrativo
4044	Auxiliar Administrativo	472	Ayudante

Fuente: régimen del servidor público, administración pública, ESAP

Los elementos hacen parte de la identificación y diferenciación de los cargos en el sector público a partir de la asignación de códigos donde el primer dígito hace referencia al nivel jerárquico al cual pertenece. El dígito 0 identifica el nivel directivo, el 1 nivel asesor, el 2 para nivel profesional, el 3 nivel técnico y 4 nivel asistencial.

De manera semejante se especifica una serie de requisitos que debe cumplir cada candidato para desempeñar un cargo público tales como: cualidades propias de la persona, experiencia relacionada con el cargo, educación y competencias comunes establecidas en el decreto 2539 de 2005, como se relaciona en la Tabla 3.

COMPETENCIA	DEFINICION	CONDUCTAS ASOCIADAS
Orientación a resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas. • Asume la responsabilidad por sus resultados. • Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos. • Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.
Orientación al usuario y al ciudadano	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general. • Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios. • Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad. • Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas. • Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.

<p>Transparencia</p>	<p>Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos. • Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora. • Demuestra imparcialidad en sus decisiones. • Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables. • Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.
<p>Compromiso con la organización</p>	<p>Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve las metas de la organización y respeta sus normas. • Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades. • Apoya a la organización en situaciones difíciles. • Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

Fuente: régimen del servidor público, administración pública, ESAP.

El objetivo principal de las competencias señaladas anteriormente consiste en resaltar las políticas y acciones que los funcionarios deben asumir al hacer parte de la administración del estado y que claramente son un requisito fundamental para cumplir con los valores y objetivos propuestos por la entidad pública.

Considerando que el gobierno nacional adoptó estas clasificaciones de empleo para el manejo en el sector público, se hace necesario aclarar que no se está dando aplicabilidad a lo establecido en la constitución política de Colombia y la ley 909 de 2004, dado que la asignación del talento humano en la actualidad se realiza por favores políticos sin tener en cuenta las capacidades, competencias, profesionalismo y experiencia de los funcionarios. Esta situación

conlleva a que el desempeño de las personas que no cuentan con las competencias necesarias para desempeñar un cargo, obstaculice el proceso trayendo consigo el fracaso en la gestión de la entidad pública.

Antes de analizar de manera puntual la gerencia del talento humano se puede considerar que los entes gubernamentales están omitiendo el proceso requerido para contar con una buena incorporación de funcionarios en el desempeño de un cargo determinado, basándose en la conformación de cargos públicos por alianzas entre grupos políticos que buscan un beneficio propio manteniendo su poder por encima de las normas, leyes y la misma constitución política.

Lo dicho hasta este momento ha sido un proceso común en nuestro país debido a que el poder político tiene gran influencia en las decisiones de la función pública en vista de que la contratación del talento humano en este sector depende las recomendaciones y aprobación por parte de los altos directivos del estado. Un claro ejemplo de esta situación es la aprobación de la hoja de vida de un aspirante a un cargo público por parte de un funcionario que tiene voz y voto en las decisiones políticas de las diferentes entidades del estado, y que solo con dicha aprobación logra ser vinculado al sector público.

Volviendo al tema que nos ocupa, se dará una visión estratégica a la gerencia del talento humano para ser aplicada al sector público conforme a la importancia que tiene la administración del personal en los resultados de la gestión en las organizaciones y el cumplimiento de los

procesos como parte de la estrategia de dirección donde la gerencia del talento humano juega un papel fundamental a la hora de realizar la planeación de la gestión pública, con el fin de alcanzar los objetivos y las metas propuestas en un periodo determinado.

La gerencia del talento humano busca el desarrollo de la organización y de sus funcionarios de manera estratégica donde se incluyan las habilidades, capacidades y competencias de los empleados, logrando un buen clima laboral y una eficiencia en los resultados de la entidad. Se entiende que el talento humano es una de las principales herramientas que conducen a que la organización alcance las metas propuestas por la alta directiva para lograr un crecimiento coherente con su actividad y el beneficio de la comunidad laboral, siempre y cuando este acorde con los lineamientos y normas constitucionales.

Consideremos ahora todos los procesos que hacen parte de la gerencia del talento humano para un buen desempeño directivo y una gestión orientada hacia resultados, haciendo énfasis en el reclutamiento, selección, vinculación, inducción, desarrollo integral y evaluación. Para comenzar se definen cada uno de los procesos y se refleja su importancia dentro de la competencia del sector público como punto de partida para la ejecución de los planes de gobierno.

El reclutamiento del talento humano hace referencia a la forma de comunicar promocionar e informar las posibles vacantes que se presentan para un determinado cargo, este reclutamiento

puede ser interno, es decir cuando la entidad requiere cubrir una vacante con el personal ya vinculado, en otras palabras se pretende ascender un funcionario que cumpla con los requisitos para el cargo. El reclutamiento externo como su nombre lo indica es una convocatoria de personal no perteneciente a la entidad, que cumpla con los requisitos dispuestos para el cargo y que quiera ser parte de la organización.

Dando continuidad a los procesos señalados anteriormente se establece la selección del talento humano donde se elige el candidato mas adecuado para el desarrollo de una función determinada, siempre y cuando cumpla con todos los requisitos exigidos por la entidad, siendo el proceso mas importante dentro de la administración del talento humano partiendo de una preselección de hojas de vida de acuerdo al perfil solicitado por la entidad. La aplicación de pruebas de conocimiento, específicas, pruebas psicotécnicas y por último la entrevista, hacen parte de los procedimientos que definen la búsqueda definitiva del candidato acorde con la necesidad de la institución.

Una vez seleccionado el talento humano se inicia el proceso de la vinculación en el cual se debe cumplir con una serie de documentos de acuerdo a las exigencias del ente gubernamental, en este procedimiento se pactan derechos y deberes que se deben cumplir entre las partes y las condiciones para llevar acabo la ejecución del contrato.

Hay que mencionar además que la inducción al momento de recibir un cargo da una orientación al personal con respecto al desempeño de sus funciones, la misión, la estructura de la organización y los compromisos que se adquieren al hacer parte del equipo de trabajo en la entidad, adicionalmente se da una reseña de las políticas de la organización, los reglamentos y la metodología aplicada para la obtención de los resultados propuestos. Este programa de inducción debe ser planteado de tal forma que al momento de ser vinculado un funcionario a la entidad, se tenga como objetivo brindar la información necesaria sobre las expectativas del cargo, contribuir al buen desempeño y evitar errores de manejo que puedan ocasionar incumplimiento en la gestión de la entidad.

Se debe agregar como parte de este sistema de gestión del talento humano el desarrollo integral al trabajador que incluye programas de capacitación continua, plan de incentivos, bienestar y crecimiento profesional y personal, todas estas actividades contribuyen a mejorar los conocimientos y la adaptabilidad del personal a los nuevos cargos logrando que la compañía mejore constantemente el buen ejercicio de su gestión, contando con funcionarios competentes que den como valor agregado a la entidad la experiencia, el compromiso y el sentido de pertenencia para la optimización de los resultados.

Todo proceso realizado tiene que mostrar resultados, por eso es clave evaluar el desempeño de los funcionarios que hacen parte de una entidad, donde se integran las competencias del cargo, la formación y el desarrollo del capital humano. Esta valoración obtenida es una

herramienta para la toma de decisiones en la gerencia del talento humano puesto que se identifican fortalezas y debilidades de los trabajadores y se tiene una visión más amplia de los aspectos a mejorar en la organización.

A continuación se adopta un esquema que permite ver la interacción de los procesos que conforman la gerencia del talento humano y su comportamiento a nivel organizacional dando siempre la importancia al capital humano como activo principal de toda entidad.

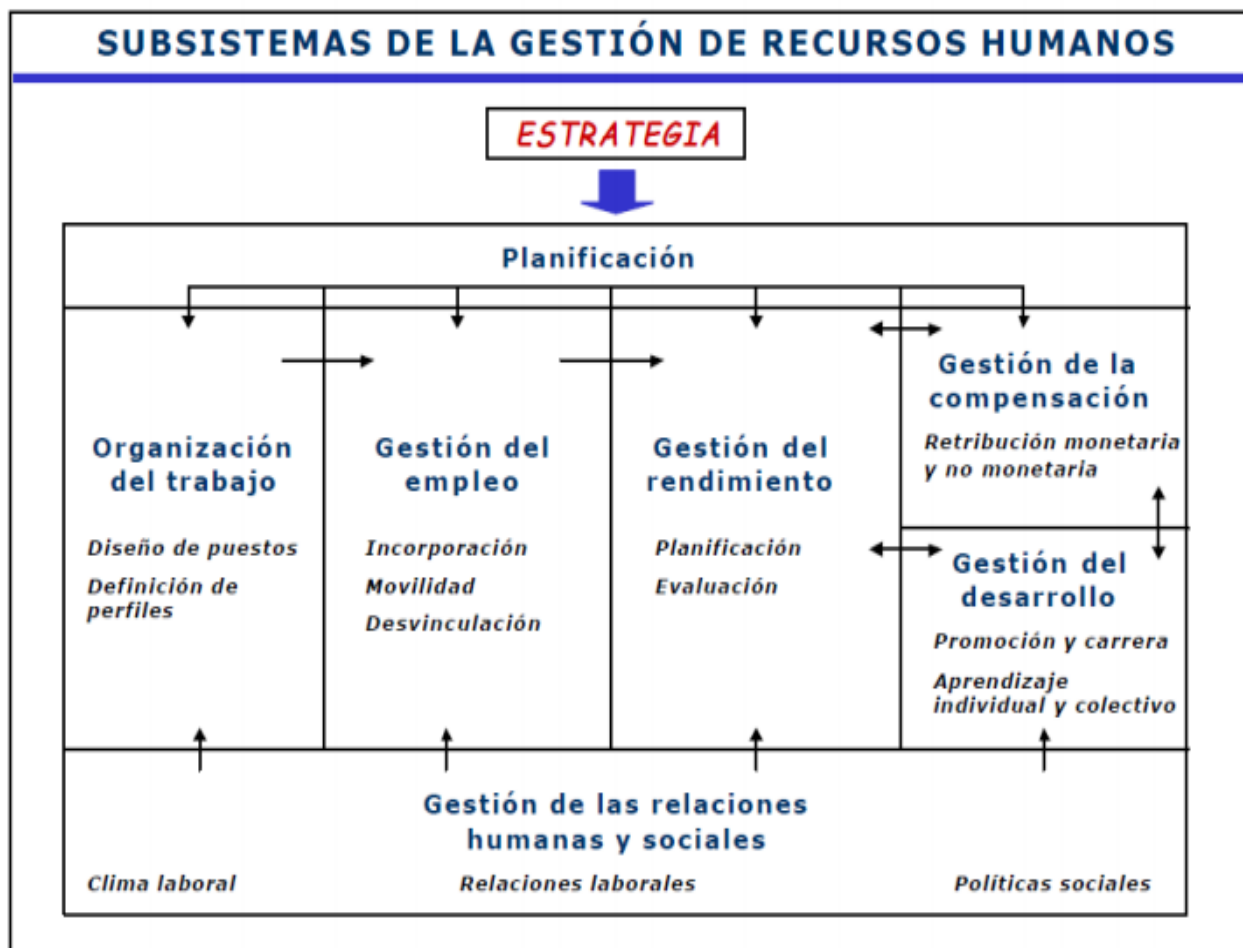
Grafica 1.



Fuente: Gestión del talento humano como estrategia, universidad de Medellín.

Así mismo existe un método de planeación estratégica en la gerencia del talento humano para el sector público donde se integran los procesos de manera cíclica con el fin de lograr un buen desempeño del personal que hace parte de la administración pública, siendo una herramienta planteada por la escuela de gobierno Alberto Lleras Camargo de la Universidad de los Andes que facilita el trabajo en equipo, mejora el clima laboral, permite un cambio organizacional, refuerza competencias y motiva el compromiso del talento humano.

Grafica 2



Fuente: Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo

CONCLUSIONES

La creación de la gerencia del talento humano en las entidades públicas es un proyecto productivo, exitoso y competitivo que marca una gran diferencia al momento de contar con capital humano altamente calificado y este a su vez obtiene para la organización excelentes beneficios en los resultados de gestión que se proyectan en un periodo determinado. Para lograr mantener el T.H. en una entidad el reto está en contar con unas condiciones laborales adecuadas, brindar estabilidad, buen clima organizacional, entrenamiento de cargo y crecimiento profesional y personal.

Debido a que la administración pública no cuenta con los mecanismos para fortalecer los procesos que conforman la GTH, existe una debilidad en el sector relacionado con la planeación estratégica, es por ello que se plantea como solución que las entidades al diseñar sus planes de gobierno incluyan la actualización de los manuales de funciones, el diseño adecuado de la estructura directiva, el plan de capacitación y el plan de incentivos dirigido a los funcionarios públicos, todo esto como herramienta que contribuye al mejoramiento continuo de los procesos

Es importante que la administración del estado implemente métodos de reclutamiento y selección de personal para cubrir las vacantes presentadas donde se evalúen y se apliquen diferentes pruebas de selección de acuerdo al nivel del cargo a ocupar, este mecanismo generaría una alternativa de vinculación efectiva con respecto al talento humano seleccionado para desempeñar un cargo.

Se sugiere a la administración pública que brinde oportunidades de ascenso y movilidad, ya que este tema ha generado inconformismo por parte de los funcionarios de alto desempeño puesto que no se presentan opciones al momento de ocupar otros cargos de nivel superior así se cumpla con los requisitos exigidos para ello. Esta sería una estrategia de crecimiento profesional y retención del talento humano calificado.

La administración pública no debe permitir que las vacantes de empleo en este sector sean una retribución a un logro alcanzado por intereses políticos, si no que hagan parte de una estrategia de crecimiento, evolución, competitividad y generen bienestar a toda una comunidad. Esta es la reflexión principal que deja el análisis realizado al sector público, donde la implementación adecuada de la GTH deje como resultado la transparencia y la efectividad en el desarrollo de los procesos para alcanzar los objetivos planteados.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

Constitución Política de Colombia (1991).

Idalberto, Chiavenato. (2011). Administración de recursos humanos “El capital humano de las organizaciones”, McGraw-Hill, México, D.F.

Pilar, Jericó. (2008). Gestión del talento La nueva gestión del talento, Prentice-Hall, España.

Balza, A. (2010). Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario. Guárico: APUNESR.

Stephen r. Covey. (1996). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Edit. Paidós. México.

Werther, William B. Jr. Y Keith, Davis. (2000). Administración De Personal Y Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. México.

Gutiérrez, Giraldo Jaime Luis. (1999). Gerencia del Talento Humano. Bucaramanga.

González, Guillermo (1991). Situación legal del servidor público en Colombia. Bogotá, Escuela Judicial Rodrigo Lara Bonilla.

Castillo, José. (2006) Administración de Personal, Segunda Edición. Editorial Ecoe.

Chruden, H. y Sherman, R. (1980) Administración de Personal. CECSA Editorial.

Brunett, Luc. (1987) "El clima de Trabajo en las Organizaciones". Editorial Trillas.

Parker, Follet. (1941). Administración Dinámica. Editorial Harper.

Alpander, Guvene. (1985). Planeación Estratégica aplicada a los recursos humanos. Editorial Norma.

Schein, Edgar. (1982). Dinámica de la carrera empresarial. Editorial Fondo

Educativo. Atkinson, pluma. (1966). Una teoría de la motivación de logro. Editorial John Wiley.

Robins, Stephen. (1987). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall.

McGregor, Douglas. (1981). El Aspecto Humano de las Empresas. Editorial Diana. Maslow,

Abraham. (1954). La motivación y la personalidad. Editorial Harper and Row.

Davis, Keith. (1983). El Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial McGraw Hill

Herzberg, Frederick. (1959). La motivación para trabajar. Editorial John Wiley and Sons.

McClelland, David. El poder es el gran motivador. Harvard Business Review.

Vroom, Víctor. (1964). El trabajo y la motivación. Editorial John Wiley.

Locke, Edward. (1977). Los mitos de comportamiento en las organizaciones. Academia de Management Review.

Administración pública. (2011). Régimen del servidor público. Esap.

Guerrero y Hernández. (1999). *Hacia un Nuevo concepto de gestión pública*, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia,

Careaga, M. (2013). *Informe de diagnóstico visiones de expertos proyecto Colciencias talento humano*. Bogotá: Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo.

Careaga, M. (2013). *Conversatorios con expertos*. Bogotá: Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo.