

## Gestión del talento humano en el sector público en Colombia

---

Laura Liliana Galvis García  
Nayla Azucena Cárdenas Triana  
Universidad Francisco de Paula Santander

### Para citar este artículo

Galvis, L. L., y Cárdenas, N. A. (2016). Gestión del talento humano en el sector público en Colombia. *Revista Apuntes de Administración*, 1(1), (20-28).

### Resumen

---

Hoy en día es de vital importancia que las empresas tanto del sector público y privado cuenten con un buen equipo de trabajo para lograr el éxito de la organización. El propósito del artículo fue el análisis de las empresas públicas en la selección de su personal y la conservación del mismo dentro de la organización y cómo el gerente o administrador del talento humano, integra en los diferentes métodos estratégicos al personal logrando incentivarlos, haciendo que se adapten a los cambios constantes de mejoramiento continuo de la empresa para convertirse en el factor clave del éxito de la entidad. La metodología es descriptiva porque especifica de manera teórica los estudios relacionados con la gestión del talento humano, apoyándose en la búsqueda de artículos teniendo en cuenta el tiempo de publicación y las bases de datos bibliográficas. Toda entidad o institución debe prestar importancia en la atención de su talento humano, como factor de éxito en el alcance de los objetivos estratégicos de la organización.

**Palabras clave:** clima organizacional, estrategias, gestión, selección, talento humano.

### Introducción

---

El presente artículo tiene como propósito analizar a las empresas públicas en la selección del personal y la conservación del mismo dentro de la organización; y cómo el gerente o administrador del talento humano, lo integra en los diferentes métodos estratégicos, logrando su adaptación a los cambios constantes de mejoramiento continuo de la empresa para convertirse en el factor clave del éxito de la entidad.

A través de la historia se han dado procesos de selección encaminados a medir las habilidades de las personas que integraran un equipo de trabajo, entre esas se destacan el nivel de estudio, la experiencia, las destrezas, las habilidades y los retos que se buscan al contratarlo.

Los lineamientos preestablecidos no son camisa de fuerza para ninguna organización pública, ya que cada entidad persigue un fin determinado, por lo tanto, es independiente de seleccionar el equipo de trabajo que va a tener en cuenta para lograr los objetivos y cumplir sus metas. Es de resaltar la importancia que cada empleador debe tener al seleccionar su equipo de trabajo, la técnica a utilizar, porque va a ser sin duda el pilar o motor tendiente a que la organización marque la diferencia.

Las estrategias que puede diseñar el empleador hacia sus empleados pueden consistir en incentivos de recreación, estudio, días de descanso, dependiendo de cómo sea calificado en su desempeño, a través de su nivel de preparación y constante entrega hacia la institución. Para realizar un análisis de cómo está funcionando la organización pública en las diferentes actividades o funciones, se hace necesario aplicar un instrumento que conlleve a determinar cuáles son los aspectos positivos y cuales los que requieren de seguimiento, es ahí la importancia de implementar un proceso de auditoría.

## **Métodos**

La búsqueda y recolección de la información se realizó en los diferentes repositorios y bases bibliográficas virtuales obteniendo un total de 30 referencias iniciales. Posteriormente se seleccionaron artículos teniendo en cuenta los publicados en español en los últimos 15 años y que abordaran la temática del sector público y la relación con el talento humano. Finalmente se incluyeron estudios que aportaron información clave que abordó el objetivo del artículo de revisión.

## **La gestión del talento humano en el sector público en Colombia.**

En el transcurrir del tiempo se habían presentado diversos procesos tendientes a la contratación de personal para laborar en las diferentes organizaciones públicas, algunos de los factores de selección al momento de emplear este personal habían sido educación, antigüedad, entre otros factores, que muy regularmente conducían al éxito. Es por esto que el proceso de gestión del talento humano en el sector público ha ido cambiando, hoy en día se tiene una clara planificación, reclutamiento, selección del personal, análisis de puestos, evaluación, desempeño y capacitación del talento humano, con el fin de optimizar el tiempo y los recursos disponibles para cada actividad (Almachi, 2012). Además tiene presente que el capital humano es el activo más importante de la entidad, ya que este conlleva al cumplimiento de los objetivos establecidos y se convierte en el factor clave del éxito de toda organización (Ponce, 2001).

La gestión del talento humano en las empresas públicas, se caracteriza por el conocimiento que dispone el trabajador, por la capacidad de aprender y desaprender lo conocido (Figuroa & Palavecino, 2008). La gestión del talento humano también ha sido denominada como gestión del capital humano; en todo proceso de cambio organizacional es enmarcado en una visión centrada en analizar, prever y potencializar el comportamiento, así como en las dinámicas internas de las relaciones, el conocimiento y el que hacer de las personas (Díaz & Pardo, 2014).

También el capital humano se entiende por la selección del personal más idóneo y la conservación del mismo dentro de la organización para determinar el éxito de la misma. Es por esto que el capital humano tiene un rol importante que desempeña en su faceta como empleado y directivo, y la necesidad de su integración para el éxito de los procesos, por el cual es indispensable que el personal se involucre en todos los niveles de la organización, lo que implica establecer los canales de comunicación necesarios y adecuados para que los miembros de la organización contribuyan con sus ideas y opiniones (Canto, 2011).

Cuando se trata del talento humano también hacemos referencia a la gestión del valor del talento humano. Desde allí se dan varios puntos de vista, el de una persona que cumple una función o es un instrumento en una determinada empresa, una persona que tiene necesidades por satisfacer y debe buscar la forma de conseguir el medio para lograrlas, una empresa que necesita un personal para la ejecución de una actividad y debe buscarlo en el medio. Es por ello que la competencia en el sector público, se da en el capital humano, y la clave está en saber gestionarlo (Aguilar, 2012). La gestión del talento humano trasciende lo mencionado, va más allá, es la búsqueda del capital principal, que juega un factor importante en el destino de la organización (Bravo, 2015).

El proceso de selección del personal en el sector público no es una tarea fácil; no es rápido, es una tarea que implica costos, tiempo, dedicación, capacitación priorización de las habilidades de cada sujeto con el fin de determinar el potencial de cada uno de los subordinados para optimizar aquel esfuerzo desarrollado por la empresa inicialmente (Añez & Seijo, 2008).

Existen recursos de diferentes índoles, entre las cuales se destacan los recursos materiales, financieros, técnicos y el de talento humano, los recursos optimizan la relación de los sistemas administrativos manteniendo una acertada correlación entre los objetivos, funciones, instancias y decisiones, para mejorar el nivel de gestión de la organización (Vasconez, 2002). La gestión de recursos humanos en la actualidad, busca innovaciones y transformaciones, dando a conocer algunas debilidades al momento de evaluar sus desempeños (Granja, 2013). Los recursos públicos logran una ventaja competitiva para la entidad, esto hace que sean más valiosos y difíciles de imitar (Bravo, 2015).

La empresa actual no es la misma de años anteriores, en la cual se explotaba al personal por una remuneración mínima, injusta, sin motivación, insatisfacción laboral y el bajo rendimiento sin participación alguna en los diferentes aspectos de la empresa, no eran escuchados por sus jefes, es decir, se daba una serie de arbitrariedades que no conducían a mejorar las condiciones de los trabajadores sino en vulnerar todos sus derechos y esto no contribuía al desarrollo de la organización (García, 2012). Hoy en día, las organizaciones públicas son más flexibles con los empleados, fortaleciendo las funciones de direccionamiento (Calderon, 2004). También se puede destacar que cuando hablamos de que las organizaciones son flexibles puede ser que mejoren las condiciones salariales de cada uno de los miembros de la organización (Barzola, Lira, Nassano & Oyarzo, 2012).

Las entidades públicas visualizan a sus trabajadores como socios estratégicos; que el empleado sea participe en algunas de las decisiones, los salarios son más dignos, los empleados son escuchados por sus superiores, la participación se hace más notoria y se torna un proceso más garante de parte de la empresa (Aguilar, 2012). La globalización ha traído múltiples cambios, trajo consigo que las personas se conviertan altamente competitivas (Guzmán, 2013). Esto ha hecho que las organizaciones deban ajustarse a ellos, con políticas que se deben implementar y realizar seguimiento para conservarse y ser competitivas en todos sus aspectos y así lograr que ese capital sea reflejado en reconocimiento y good will de la entidad. Es ahí la importancia que tiene el papel del gerente o administrador al momento de seleccionar el personal, el cual debe tener cualidades como la de ser creativo, efectivo, innovador, para promover la capacitación permanente y el trabajo en equipo (Bravo & Correa, 2012).

El administrador del capital humano debe integrar al personal con la organización. Una vez integrado el personal seleccionado, el administrador debe realizar la respectiva inducción. Así mismo, se le debe describir al personal su puesto y equipo de trabajo, funciones, jefe inmediato y las políticas de la organización (Cruz, 2009).

Una vez el personal ya integrado con la organización y con trayectoria en su puesto de trabajo, se realiza respectivo seguimiento y evaluación de desempeño, este último, consiste en fijar y comunicar a los empleado la forma en que está desempeñando su función (Jarquin & Romo, 2015). También permite evaluar el comportamiento, conocimiento, aptitudes, actitudes, potencialidades, desempeños, destrezas, habilidades, y facilidades para dar solución a los problemas de cada uno de sus empleados. La evaluación de desempeño permite conservar un control (Espin, 2012).

El rendimiento de cada uno de estos componentes mencionados tiene una calificación que dependiendo del resultado, la entidad los premia con incentivos tales como: capacitaciones, bonificaciones, beneficios sociales, escalar en su puesto de trabajo, es decir, dar continuidad a su plan de carrera, ascender por su buen desempeño, la capacidad de establecer metas e identificar los medios para alcanzarlas y la agilidad de la toma de funciones (Olmedo, 2013).

El administrador, como representante del talento humano, debe satisfacer sus necesidades tales como: contar con compensación de salarios, sueldos y remuneraciones dignas (Guzmán, 2013); beneficios sociales, la cual hace énfasis en evitarle preocupaciones a los empleados, estos beneficios puede ser beneficios legales o voluntarios, el primero se refiere al pago de salud, pensión, primas, subsidios familiares entre otros; el segundo trata de bonificaciones, entre otras (Aguilar, 2012); la motivación de los empleados públicos, se realiza mediante incentivos que pueden ir desde reconocimiento del mejor empleado del mes hasta bonificaciones, días de descanso, entre otros (Cabrera, 2014); siempre y cuando el administrador de talento humano aplique lo anteriormente mencionado; esto hará que los empleados tomen sentido de pertenencia por la organización y con lleven al cumplimiento de los objetivos donde se verá reflejado en el éxito de la misma (Guzmán, 2013).

El capital humano público, en ocasiones presenta insatisfacción que pueden ser causada por el bajo rendimiento laboral y desmotivación con el cumplimiento de los objetivos; por ello el administrador del talento humano debe buscar la manera de motivar a los empleados para lograr el cumplimiento de los objetivos y el éxito de toda la organización; para lograr esto se debe capacitar a los empleados de forma constante, para mejorar sus potencialidades y habilidades; ya que los empleados son los que impulsan al crecimiento y desarrollo organizacional de toda empresa (Ledezma, 2012).

Al mismo tiempo se debe tener en cuenta el desarrollo del talento humano, es decir, que la organización y el gerente o administrador deban estar preparados para reparar la pérdida de los empleados que llegan a la edad de jubilación. Es por eso, que se debe capacitar a sus empleados, para que el día que suceda esto otra persona lo pueda reemplazar con facilidad sin causar afectaciones en el proceso, perjudicando también el desarrollo organizacional (Almachi, 2012). Así mismo, para la optimización del desarrollo organizacional, se debe identificar; cuáles son esos obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo para influir de manera positiva en el éxito de la organización (Cabrera, Coronel & Moscoso, 2012). Todo esto fluye de la mejor manera siempre y cuando se tome la mejor decisión, que no sea una toma de decisiones erradas, que no tengan finalidad alguna, que no traigan

más alteraciones con el personal, sino por el contrario que traigan soluciones de mejoras (Campos & Loza, 2011).

A su vez el gerente o administrador del talento humano debe contar con información actualizada de cada uno de sus empleados, es decir, tener una base de datos de forma organizada y al mismo tiempo el uso de la tecnológica, le permitirá contar con un sistema en línea (Solano, 2012).

Teniendo en cuenta que para mantener una excelente relación laboral con cada uno de los empleados debe tenerse un clima laboral en excelentes condiciones, donde no presenten pérdidas de comunicaciones y liderazgo, donde cada uno debe tener claro cuáles son sus obligaciones dentro de la organización pública. Como se ha venido diciendo, un clima organizacional óptimo permitirá contar con el personal idóneo, altamente motivado y competente, que se ve reflejado en el cumplimiento de los indicadores de desempeño individuales y organizacionales (Cubillos, Reyes & Velásquez, 2014).

El clima organizacional es denominado como, el medio ambiente humano y físico, en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y que influye en la satisfacción de cada uno de los miembros de la organización; está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse. El clima organizacional puede ser evaluado y mejorado, siendo este último la clave para incrementar el rendimiento y obtener resultados exitosos; hay que mencionar, que hay un factor que afecta el clima laboral es la percepción que tienen las personas de las condiciones de su entorno, los más principales incidentes en la percepción son; condiciones de empleo, ambientales, emocionales, relaciones interpersonales, estructura organizativa, esquema de liderazgo, compensaciones salariales, entre otros (Cabrera, Coronel & Moscoso, 2012).

En la actualidad, la gestión del talento humano en el sector público se debe conservar una comunicación flexible, interactuar constantemente con sus empleados, saberlos escuchar, tener en cuenta cada una de sus opiniones u observaciones (Guzmán & Preciado, 2012).

Otro punto es, que se requiere con más urgencia mayor liderazgo en el sector público. Como es de conocimiento, el liderazgo ha ido evolución de forma continua (Chávez, Flores & Ramírez, 2014).

Del mismo modo cada uno de los empleados debe ser responsable con su trabajo y con la entidad, deben tener en cuenta los compromisos que fueron adquiridos cuando se llevó a cabo la contratación. De esta forma se contribuye con el éxito de la organización (Rodríguez, 2011).

Es por esto que en el sector público, se debe incentivar el fortalecimiento institucional con ofrecer un capital humano idóneo, esto se puede lograr a través de la capacitación; que se considera como una herramienta de fortalecimiento, ya que los miembros de la organización se les permiten que contribuyan con sus aportes en el puesto de trabajo asignado, ya que es un proceso constante que busca lograr con eficiencia y rentabilidad los objetivos institucionales (Ledezma, 2012).

Cabe resaltar que la cultura de la organización son aquellos valores que resaltan de la organización. Es por eso que en el sector público, se debe fomentar tipos de conducta que

integren los valores éticos del sector público en la actuación profesional y en las relaciones de los empleados públicos con la comunidad, contemplando una serie de valores éticos que han de guiar el trabajo profesional de los empleados públicos: voluntad de servicio al ciudadano, máxima utilización de los medios públicos, ejercicio indelegable de la responsabilidad, lealtad a la organización, búsqueda de la objetividad, entre otros (Añez & Seijo, 2008).

Pero se debe tener en cuenta que en el sector público en Colombia, hoy en día es una sociedad independiente, donde toma valor lo privado y lo público se va acabando, esto se presenta por que en la actualidad, para formar parte de la función pública, debe tener una filiación política, o cómo comúnmente lo conocemos “una palanca política” (Calderón, 2004). Mientras que a los empleados públicos aquí en Colombia, le denominan «corruptos e inútiles», en otros países, como los asiáticos, son valorados y respetados. Para realizar la respectiva selección de personal en otros países han creado diferentes programas de reclutamiento para seleccionar el personal idóneo y sean partícipes de la función pública donde cada uno de ellos demuestra sus destrezas, sus conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes. Por el contrario en Colombia como anteriormente fue mencionado, para ingresar a la función pública se hace como las denominadas “palancas”. Por tal motivo la sociedad está inconforme porque es poca la accesibilidad a un trabajo digno.

## Conclusiones

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

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

## Referencias Bibliográficas

Aguilar, J. C. (2012). Prácticas de gestión del talento humano en empresas del Valle del Cauca. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8 (3), 113 - 124.

Almachi, X. M. (2012). *Gestión por procesos de la dirección de recursos humanos en la secretaria nacional de transparencia de gestión*. (Tesis de pregrado). Repositorio Universidad Central de Ecuador. Quito, Ecuador.

Añez, N., & Seijo, C. (2008). La gestión ética en la administración pública: base fundamental para la gerencia ética del desarrollo. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 4(29), 14-26.

Barzola, V., Lira, L., Nassano, M., y Oyarzo, L. (2012). Relaciones del Trabajo en la Administración Pública argentina. Primeros aportes para una perspectiva general. *VII Jornadas de Sociología de la UNLP "Argentina en el escenario latinoamericano actual: debates desde las ciencias sociales"* La Plata, Argentina.

Bravo, M. E. (2015). La Gestión del talento, un talento necesario para la gestión. *Revista Investigación Joven*, 2(1), 10-13.

Bravo, L. G., & Correa, G. D. (2012). *Diseño e implementación del plan del subsistema de planificación del talento humano en la contraloría general del estado para el año 2012*. (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana. Quito, Ecuador.

Cabrera, D. R. (2014). Liderazgo en el sector público. *Una revisión de la literatura. Suma de Negocios*, 5(11), 96-107.

Cabrera, J. C., Coronel, J., & Moscoso, F. (2012). *Clima Organizacional*. Universidad Técnica del Norte Instituto de Postgrados. Ibarra, Ecuador.

Calderón, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: Análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. *Cuadernos de Administración*, 17 (28), 71-90.

Campos, S. E., & Loza, P. M. (2011). *Incidencia de la gestión administrativa de la Biblioteca Municipal "Pedro Moncayo" de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011*. (Tesis de grado). Universidad técnica del Norte. Ibarra, Ecuador.

Canto, E. (2011). Gerencia estratégica y capital humano. Su prospectiva en los gobiernos locales. En el contexto Venezolano. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 171-184.

Chávez, E. A., Flórez, M. V., & Ramírez, R. (2014). La gestión del talento humano en la administración pública de una municipalidad de costa rica bajo el modelo de liderazgo nivel 5 de Collins. *Repositorio Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(2).451-460.

Cruz, J. G. (2009). Gerencia pública en Colombia, haciendo énfasis en el actual gobierno. *Revista Entramado*, 5 (2) ,152-163.

Cubillos, B., Reyes, M., & Velásquez, F. C. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Negocios*. 5(10), 69-73.

Díaz, O. L., & Pardo, C. E. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para desarrollar organizacional, una revisión desde líderes de gestión humana en empresas en Bogotá, D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48

Laura Liliana Galvis García, Nayla Azucena Cárdenas Triana

Espin, G. W. (2012). Análisis y seguimiento de los resultados de la evaluación del desempeño de la dirección de administración de recursos humanos. Instituto de Altos Estudios Nacionales. Quito, Ecuador.

Figuerola, L. M., & Palavecino, R. (2008). Gestionando el conocimiento y el talento. Red de Universidades con Carreras en Informática (RedUNCI).

García, M. M. (2012). *La elaboración e implementación del reglamento interno para la administración del talento humano permitirá mejorar la administración de los servidores que laboran en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Mejía*. (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador.

Granja, Y. (2013). *Sistema de gestión y mejoramiento continuo de recursos humanos del Hospital San Vicente de Paúl de la Ciudad de Ibarra*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica del Norte Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Ciudad de Ibarra. Ecuador.

Guzmán, M. R. (2013). *Implementación del sistema de administración de compensaciones en las empresas R.DES, Servicios Corporativos de la ciudad de Quito*. (Tesis de Maestría). Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Guzmán, H., & Preciado, A. (2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. *Revista Palabra-clave*, 15 (1), 128-159.

Jarquín, R., & Romo, A. L. (2015). Capital humano, condiciones indispensables para la evaluación del desempeño de la administración pública Municipal. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 10(1), 598, 605.

Ledezma, S. P. (2012). *Diagnóstico para la elaboración de un Plan de Capacitación que mejore el desempeño laboral del personal en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia Bolívar*. (Tesis de grado). Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador.

Olmedo, J. A. (2013). *La capacitación del servidor municipal y su incidencia en la calidad de atención ciudadana en el Balcón de Servicios de la Administración Zonal de Tumbaco del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato. Quito, Ecuador.

Ponce, P. B. (2001). *La administración del talento humano como factor clave de éxito en la gestión empresarial*. (Tesis de Maestría). Instituto de Altos Estudios Nacionales. Quito, Ecuador.

Rodríguez, L. G. (2011). Responsabilidad y administración pública en México. *Anales Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales U.N.L.P.*, 41, 33-50.

Solano, M. (2012). Innovación y Modernización en la Administración Pública. El caso de la Secretaría Legal y Técnica de la Provincia de Buenos Aires (2010 – 2012). *VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata “Argentina en el escenario latinoamericano actual: debates desde las ciencias sociales”* Buenos Aires, Argentina.

Vasconez, F. (2002). *La administración del talento humano eficiente y eficaz del registro civil para la satisfacción de necesidades del cliente interno y externo, optimizando el desarrollo sostenible del Ecuador*. (Tesis de Maestría). Instituto de Altos Estudios Nacionales.