

Diagnóstico de la gestión estratégica del talento humano en la Secretaría Distrital de Seguridad,
Convivencia y Justicia y su relación en el compromiso laboral de los servidores públicos

Mónica Julieth Jaimes Martínez

Maestría Gestión del Talento Humano
Facultad Administración de Empresas
Universidad Santo Tomás

2023

Diagnóstico de la gestión estratégica del talento humano de la Secretaría Distrital de Seguridad,
Convivencia y Justicia y su relación en el compromiso laboral de los servidores públicos

Proyecto trabajo de grado: Consultoría en Gestión del Talento Humano

Autor:

Mónica Julieth Jaimes Martínez

Tutor académico:

Doctor Cesar Alfredo Nieto Licht

Maestría Gestión del Talento Humano

Facultad Administración de Empresas

Universidad Santo Tomás

2023



Tabla de Contenido

Agradecimientos	7
Resumen.....	8
Abstract	9
Palabras Clave.....	10
Keywords	10
Introducción	11
1.1. Planteamiento del problema	13
1. Problemática	14
1.2. Descripción del problema.....	14
1.3. Formulación del Problema	17
2. Objetivos	18
2.1. Objetivo general	18
2.2. Objetivos Específicos.....	18
3. Justificación	18
3.1. Marco Teórico	18
3.1.1. Gestión Estratégica del Talento Humano	18
3.1.2. Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Gestión Estratégica del Talento Humano	22
3.2. Conceptos	24
3.2.1. Compromiso laboral.....	24
3.2.1.1. Sentido de pertenencia.....	27
3.2.1.2. Trabajo.....	28
3.2.1.3. Ambiente laboral positivo.	28
3.2.1.4. Colaboración.....	28
3.2.1.5. Desarrollo y aprendizaje.....	28
3.2.1.6. Liderazgo.....	29
3.2.2. Compromiso laboral como valor del Servicio Público	29
3.3. Antecedentes	30
3.4. Normatividad.....	32
4. Marco metodológico	33
4.1. Enfoque	33



4.2.	Alcance.....	33
4.2.1	Población.....	34
4.2.2.	Muestra	34
4.3.	Instrumentos de recolección.....	35
4.3.1.	Modelo Medición de Impactos de Gestión Humana.....	35
4.3.2.	Instrumento Experiencia del Colaborador	38
4.3.2.1.	Líderes	38
4.3.2.2.	Organización.....	39
4.3.2.3.	Trabajo.....	40
4.3.2.4.	Colaboradores.....	42
4.3.2.5.	Mi mismo.....	42
4.3.2.6.	Gestalt.....	43
4.3.3.	Validez y confiabilidad de los datos	45
4.4.	Tipo de Análisis	48
4.5.	Etapas del marco metodológico	50
5.	Resultados	51
5.1.	Diagnóstico del proceso de gestión estratégica del talento humano en la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia	51
5.2.	Resultados Medición de Impactos de Gestión Humana.....	53
5.2.1.	Resultados por propósito.....	54
5.2.2.	Propósito de Estrategia con Resultados	57
5.2.3.	Propósito de Procesos Sistémicos.....	58
5.2.4.	Propósito de personas con calidad de vida	59
5.2.5.	Propósito de cultura humanista.....	60
5.2.6.	Resultados por dimensiones.....	61
5.3.	Resultados experiencia del colaborador	67
5.3.1.	Resultados por dimensiones de experiencia del colaborador	70
5.3.2.	Dimensión líderes	72
5.3.3.	Dimensión organización	73
5.3.4.	Dimensión trabajo.....	74
5.3.5.	Dimensión colaboradores.....	75
5.3.6.	Dimensión mí mismo.....	76
5.3.7.	Dimensión gestalt.....	76
5.3.8.	Resultados por subcategorías.....	77



6. Discusión.....	84
6.1. Análisis de correlación	84
6.2. Conclusiones	95
6.3. Recomendaciones.....	99
6.3.1. Marco de referencia de intervención para el proceso de gestión estratégica del talento humano asociado al compromiso laboral de los servidores públicos.	99
7. Referencias.....	110
Anexos	117

Índice de Figuras

Figura 1 Modelo teórico para medir el nivel de desarrollo de la gestión humana.....	21
Figura 2 MIPG Primera Dimensión: Talento Humano.....	23
Figura 3 Política de integridad MIPG	24
Figura 4 Modelo JD-R para pronosticar el Engagement en el trabajo.....	25
Figura 5 Variables Modelo OCC Engagement	27
Figura 6 Modelo OCC de Engagement.....	29
Figura 7 Modelo Medición de Impactos de Gestión Humana	35
Figura 8 Definición de los roles de recursos humanos modelo de Ulrich	41
Figura 9 Dimensiones instrumento “Experiencia del Colaborador”.....	44
Figura 10 Grado de relación según coeficiente de correlación Spearman.....	49
Figura 11 Programa “Talento Humano en una Organización Saludable”	52
Figura 12 Resultados por frecuencia relativa de la dimensiones modelo de impactos en gestión humana.....	64
Figura 13 Resultados por frecuencia relativa subcategorías del instrumento experiencia del colaborador	82

Índice de Tablas

Tabla 1 Ítems aplicados en los propósitos del modelo “Medición de Impactos de Gestión Humana”	36
Tabla 2 Ítems en las dimensiones del modelo “Medición de Impactos de Gestión Humana”	37
Tabla 3 Ítems aplicados en el instrumento “Experiencia del Colaborador”	44
Tabla 4 Confiabilidad de los datos por propósitos “Medición de Impactos de Gestión Humana”	46
Tabla 5 Confiabilidad de los datos por dimensiones “Medición de Impactos de Gestión Humana”	47
Tabla 6 Confiabilidad de los datos por categorías “Experiencia del Colaborador”	47
Tabla 7 Confiabilidad de los datos por variables “Experiencia del Colaborador”	48
Tabla 8 Fases de la consultoría	50
Tabla 9 Caracterización sociodemográfica participantes instrumento modelo medición de impactos de gestión humana	53
Tabla 10 Estadísticos descriptivos por propósitos medición de impactos de gestión humana....	54



Tabla 11 Resultados por propósitos medición de impactos de gestión humana.....	55
Tabla 12 Baremos análisis de resultados medición de impactos de gestión humana	56
Tabla 13 Resultado total medición de impactos de gestión humana	56
Tabla 14 Resultado Propósito de Estrategia con Resultados	57
Tabla 15 Resultado de Procesos Sistémicos	58
Tabla 16 Resultado de personas con calidad de vida.....	59
Tabla 17 Resultado de cultura humanista	60
Tabla 18 Estadísticos descriptivos por propósitos medición de impactos de gestión humana	61
Tabla 19 Resultados por dimensiones del modelo de medición de impactos de gestión humana	62
Tabla 20 Baremos de las dimensiones de medición de impactos de gestión humana	63
Tabla 21 Resultados por baremos de las dimensiones de medición de impactos de gestión humana.....	63
Tabla 22 Caracterización sociodemográfica participantes instrumento experiencia del colaborador	67
Tabla 23 Dependencias participantes instrumento experiencia del colaborador	68
Tabla 24 Estadísticos descriptivos por dimensiones experiencia del colaborador	70
Tabla 25 Resultados por dimensión medición de experiencia del colaborador	70
Tabla 26 Baremos análisis de resultados por dimensión experiencia del colaborador.....	71
Tabla 27 Resultado total experiencia del colaborador.....	72
Tabla 28 Resultado dimensión líderes	73
Tabla 29 Resultado dimensión organización	74
Tabla 30 Resultado dimensión trabajo.....	75
Tabla 31 Resultado dimensión colaboradores	75
Tabla 32 Resultado dimensión mí mismo.....	76
Tabla 33 Resultado dimensión gestalt	77
Tabla 34 Estadísticos descriptivos por subcategorías del instrumento experiencia del colaborador	77
Tabla 35 Resultados de subcategorías del instrumento experiencia del colaborador	78
Tabla 36 Baremos de las subcategorías del instrumento experiencia del colaborador.....	80
Tabla 37 Resultados por baremos de las subcategorías del instrumento experiencia del colaborador	80
Tabla 38 Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov dimensiones del instrumento experiencia del colaborador.....	85
Tabla 39 Coeficiente de correlación Spearman análisis de las dimensiones del instrumento experiencia del colaborador	86
Tabla 40 Coeficiente de correlación Spearman por subcategorías del instrumento experiencia del colaborador	88
Tabla 41 Coeficiente de correlación Spearman análisis por propósitos medición de impactos de gestión humana	91
Tabla 42 Marco de referencia de intervención Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia.....	100



Agradecimientos

Al culminar este camino de formación como magister en Gestión de Talento Humano, quiero expresar mi agradecimiento a Dios por acompañarme en cada paso y darme fuerzas para superar cada reto de este proceso, a mis padres y mis hermanas por guiarme e impulsarme al cumplimiento de cada una de las metas propuestas, especialmente le doy gracias a mi esposo por su comprensión y apoyo incondicional en cada uno de mis sueños.

Mi reconocimiento y gratitud a mi tutor académico el Doctor Cesar Alfredo Nieto Licht por sus aportes metodológicos, técnicos y científicos, por su orientación, rigor académico y disposición durante esta consultoría. También quiero agradecer a mis compañeros(as) de maestría, al personal docente y administrativo del programa de maestría en Gestión de Talento Humano de la Universidad Santo Tomás, por brindarme las herramientas y los recursos necesarios para culminar esta formación.

Agradezco a la Dirección de Gestión Humana de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, por permitirme el desarrollo de esta consultoría, de igual forma, a todas las personas que hicieron parte de este proyecto por su disposición y apoyo. Sin ustedes, nada de esto hubiera sido posible.

“El amor y la pasión por lo haces, te llevará a cumplir siempre tus sueños”

Autor. Mónica Julieth Jaimes Martínez



Resumen

Los cambios de la globalización en el contexto laboral han tenido un impacto en el desarrollo del individuo y su forma de relacionarse con las condiciones laborales de las organizaciones, lo que implica una transformación continua en la Gestión Estratégica del Talento Humano –GETH. Esta consultoría se orienta hacia un diagnóstico de la gestión humana de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia y los factores multidimensionales asociados al compromiso laboral, a través de una metodología cuantitativa con alcance correlacional y diseño no experimental. Como principales resultados, se identificó un mayor desarrollo en los propósitos de cultura humanista y estrategia con resultados en la gestión estratégica del talento humano de la entidad, donde se identifican aspectos asociados al fomento de una cultura organizacional basada en comportamientos éticos y transparencia, buen trato y el respeto, desde las dimensiones internas del área, la administración de personal presenta mayor avance basado en el cumplimiento normativo desde procesos de vinculación, nómina y elementos jurídicos de la relación laboral.

Con respecto al compromiso laboral, se identificó la dimensión “mi mismo” con mayor incidencia que incluye las categorías de sentido de propósito, orgullo y aporte a la organización, por el contrario, la dimensión de “líderes” presenta nivel de percepción bajo. Así mismo, se identificó una correlación positiva muy fuerte en el compromiso principalmente con las subcategorías de orgullo, recursos, desarrollo, bienestar y cuidado integral hacia el colaborador, no obstante, a nivel general las dimensiones de la gestión estratégica del talento humano presentan relación directa positiva, entre las dimensiones de los procesos sistémicos con las dimensiones de organización y trabajo, es concluyente afirmar que la gestión estratégica del Talento Humano de la entidad, debe fortalecer el plan carrera en el ciclo laboral, que permitan el



desarrollo integral, el reconocimiento, el bienestar y el liderazgo organizacional que permita la alineación de los objetivos estratégicos institucionales con el propósito superior de los servidores, el cual, tiene incidencia en el compromiso laboral.

Abstract

The changes of globalization in the work context have had an impact on the development of the individual and their way of relating to the working conditions of organizations, which implies a continuous transformation in the Strategic Management of Human Talent –GETH. This consultancy is oriented towards a diagnosis of the human management of the District Secretariat of Security, Coexistence and Justice and the multidimensional factors associated with work commitment, through a quantitative methodology with correlational scope and non-experimental design. As main results, a greater development was identified in the purposes of humanistic culture and strategy with results in the strategic management of the human talent of the entity, where aspects associated with the promotion of an organizational culture based on ethical behaviors and transparency, good treatment and respect, from the internal dimensions of the area, personnel administration presents greater progress based on regulatory compliance from connection processes, payroll and legal elements of the employment relationship.

With respect to work commitment, the “myself” dimension was identified with the highest incidence, which includes the categories of sense of purpose, pride and contribution to the organization; on the contrary, the “leaders” dimension presents a low level of perception. Likewise, a very strong positive correlation was identified in the commitment mainly with the subcategories of pride, resources, development, well-being and comprehensive care towards the collaborator; however, at a general level the dimensions of the strategic management of human talent present a direct relationship positively, between the dimensions of the systemic processes

with the dimensions of organization and work, it is conclusive to affirm that the strategic management of the Human Talent of the entity must strengthen the career plan in the work cycle, which allows for comprehensive development, recognition, well-being and organizational leadership that allows the alignment of institutional strategic objectives with the higher purpose of employees, which has an impact on work commitment.

Palabras Clave

Gestión estratégica de talento humano, compromiso laboral, administración pública y direccionamiento estratégico.

Keywords

Strategic management of human talent, labor commitment, public administration and strategic direction.



Introducción

La gestión estratégica del talento humano (GETH) en el sector público ha tenido una evolución significativa desde la perspectiva de la gestión institucional, orientada al fortalecimiento integral del talento humano desde cuatro principales componentes: planeación, ingreso, desarrollo y retiro, que corresponden al ciclo de los servidores públicos dentro de las entidades gubernamentales, con el fin de optimizar la productividad y desempeño del estado, dando valor al servicio dirigido a la ciudadanía.

El empleo público y la carrera administrativa en Colombia se reglamenta bajo un amplio marco jurídico, entre los que se encuentra la Ley 909 del 2004 y el Decreto 1083 de 2015, que determinan que el Departamento Administrativo de la Función Pública lidera el sector de la función pública y se encarga de formular las políticas de la administración relacionadas con empleo público, organización administrativa, control interno y racionalización de trámites de la rama ejecutiva del poder público

Teniendo en cuenta la normatividad y políticas públicas que se encuentran entorno a la reglamentación para la función pública y de conformidad con el Decreto 1499 de 2017, que determina el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, como un sistema integrado de gestión para el desarrollo administrativo, la gestión de la calidad y el sistema de control interno. Este modelo, representa para las entidades públicas un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar su desempeño institucional, en alineación con los planes de desarrollo Nacional y Distrital.

En la actualidad el MIPG está constituido por 7 dimensiones que incluyen políticas de gestión y desempeño institucional las cuales son: 1) Talento Humano, 2) Direccionamiento estratégico y Planeación, 3) Gestión con valores para resultados, 4) Evaluación de resultados, 5)

Información y comunicación, 6) Gestión del conocimiento y 7) Control Interno. En este sentido, se determina un cambio significativo en la visión de la gestión humana en el sector público desde el posicionamiento de esta dimensión en el centro de la estructura institucional, según el Departamento Administrativo de la Función Pública (2021) “Activo más importante con el que cuentan las entidades y, por lo tanto, como el gran factor crítico de éxito que les facilita la gestión y el logro de sus objetivos y resultados”. En consecuencia, esta dimensión representa un eje fundamental en la administración, lo que implica que su revisión y análisis se considera relevante para esta consultoría en el proceso de mejora continua organizacional. La consultoría se desarrolla en la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, una entidad del orden distrital de la ciudad de Bogotá y se orienta específicamente al proceso de la Gestión Estratégica del Talento Humano y su relación con el compromiso laboral.

Como antecedentes de estudio se encuentra una investigación realizada en una empresa de tecnología de la ciudad de Quito – Ecuador, que concluyó que las buenas prácticas de talento humano donde se permitan alinear los esfuerzos individuales a los colectivos y organizacionales, incluyendo los planes de desarrollo y carrera, presentan una correlación del 0.629, la imagen corporativa con 0.703 y 0.652 con las prácticas del compromiso afectivo, que permiten incrementar valor sentido de pertenencia y mejorar las condiciones de desarrollo profesional para las persona. (Arias y López, 2020)

En este sentido, la consultoría se orienta análisis de la GETH y el compromiso laboral que tiene un impacto en el desempeño laboral, la satisfacción personal y la productividad de los colaboradores desde una mirada multidimensional.

1.1.Planteamiento del problema

El ciclo de vida laboral de los servidores públicos en carrera administrativa incluye etapas de ingreso al empleo, procesos de permanencia, desarrollo de plan carrera y el acompañamiento de la etapa de retiro en el servicio de la administración pública, cada fase se encuentra mediada por la normatividad legal vigente y bajo la responsabilidad del Departamento Administrativo de la Función Pública.

En este orden de ideas, la caracterización del empleo público en Colombia realizada por el Departamento Administrativo de la Función Pública con corte a 31 de diciembre de 2022, encontró “1.324.866 servidores públicos se encuentran al servicio de la ciudadanía en todo el país, en su mayoría son mujeres con un total de 688.930 que corresponde al 52%” (Función Pública, 2023). Así mismo, en esta caracterización otro dato relevante encontrado fue la relación al nivel educativo que se encontró en 57,5% son profesionales, el 35% tienen un postgrado, lo que indica que los servidores vinculados a instituciones del estado cuentan con un nivel de formación alto. En esta perspectiva, la administración pública se orienta hacia un enfoque más humano, entendiendo como centro del estado a sus colaboradores, quienes representan el pilar fundamental para el funcionamiento institucional y el servicio a la ciudadanía.

Un estudio realizado en 39 entidades públicas de las ciudades de Manizales, Pereira y Armenia, describe la cultura del funcionario público, según Calderón (2004) “En Colombia se carece del orgullo de ser funcionario público, pues su trabajo no tiene reconocimiento; por el contrario, se generaliza injustamente y se caracteriza como ineficiente, incapaz y deshonesto.” Es decir, lo que resalta el autor es un constructo social que se genera a partir de imaginarios colectivos frente a las características atribuidas al empleado estatal, las cuales, están asociadas al conflicto de intereses por afinidades políticas, baja transparencia y rendimiento institucional. En

este sentido, se plantea un problema de carácter social y político, que tiene implicación en la desmotivación de los servidores públicos, que puede estar derivada de la crisis de legitimidad del Estado.

Teniendo en cuenta la relevancia del servicio público en Colombia, se considera importante analizar la gestión estratégica del talento humano (GETH) y su relación con el compromiso laboral, es un factor relevante en la gestión estratégica organizacional dada la influencia en la competitividad del sector público, como como lo señalan Prieto et al. (2021) “El grado de eficacia, la capacidad de innovación y competitividad en la gestión organizacional, se vincula con niveles más altos de desempeño tanto a nivel individual como de organización.”

Esta consultoría realiza un diagnóstico organizacional de la Gestión Humana de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, a partir de la aplicación del modelo de medición de impactos de gestión humana y analiza la relación con el compromiso laboral de los servidores públicos de diferentes dependencias, para generar un marco de referencia para la intervención aplicable a la organización que contribuyan a optimizar las condiciones desde la GETH y el direccionamiento estratégico de esta área.

1. Problemática

1.2.Descripción del problema

El MIPG sitúa al talento humano como el corazón de la gestión pública, por lo que institucionalmente se considera un proceso estratégico, según el resultado de la Política Pública de Gestión Integral del Talento Humano del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital – DASCD, “en el 2021 se obtuvo un puntaje de 94, evidenciando un aumento de 2,8

puntos, lo que permite evidenciar los esfuerzos significativos y evaluar los retos a implementar, sobrepasando en 2,7 puntos del promedio del grupo” (DASCD, 2022). En consecuencia, se evidencia la optimización de la gestión estratégica del talento humano en el sector Distrital, desde aquellas acciones necesarias para el cumplimiento del ciclo del servidor público en las diferentes entidades, orientando la gestión hacia el bienestar integral, la felicidad laboral, el fortalecimiento de competencias, la calidad del servicio y la gestión de la información, estas acciones en alineación a la creación del valor en lo público, permite satisfacer las necesidades de los ciudadanos con calidad y oportunidad.

En el mismo orden de ideas, según el informe de evaluación de la gestión por dependencias de la vigencia 2022, elaborado por la Oficina de Control Interno de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, la Dirección de Gestión Humana obtuvo un 97% de calificación como proceso en la entidad, lo que representa que se encuentra en un rango satisfactorio, esta medición fue realizada teniendo en cuenta los indicadores del plan operativo anual, plan de mejoramiento interno e institucional gestión administración del riesgo gestión, metas proyectos de inversión y la participación pasivos exigibles. (Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, 2023)

Lo anterior, permite inferir que los indicadores de medición institucional sitúan a la gestión estratégica del talento humano en un rango satisfactorio, no obstante, se considera relevante profundizar en la relación de las diferentes dimensiones de la gestión humana y el compromiso laboral desde la visión multidimensional, en la construcción de vínculos del propósito superior de los servidores con la visión organizacional, considerando la calidad de vida laboral y el bienestar integral, dentro de los factores de análisis, los cuales, tienen pueden tener

una incidencia en el desempeño laboral y el cumplimiento de los logros institucionales de la organización.

En este sentido, una investigación realizada en el año 2018 en empresas prestadoras de servicios de los Departamentos del Quindío, Risaralda, Tolima, Boyacá y Valle, según Rubio y García (2019) concluyeron “relación significativamente positiva entre las prácticas de gestión humana y las dimensiones del compromiso laboral; mostrando que los procesos llevados a cabo en una organización, desempeñan un papel fundamental en el compromiso laboral de los empleados.”. Teniendo en cuenta este hallazgo, con respecto a la relación positiva entre las dimensiones del proceso estratégico de la gestión humana y su relación con el compromiso laboral, se considera relevante orientar la presente consultoría a estas variables.

Reforzando el planteamiento de la relación del compromiso laboral en la gestión estratégica de talento humano en el empleo público, según Sanabria (2015):

Las organizaciones del gobierno que dan a sus empleados una seguridad en el empleo excesiva terminan atrayendo a los empleados cuya principal motivación es la seguridad y que tienen más bajo desempeño. De manera similar, si los empleados no están comprometidos con su trabajo porque este no les ofrece una forma de alcanzar una causa que tiene significado para ellos, entonces solo es posible medir qué tan adecuada es la compensación a través de términos financieros. (p. 12).

La consultoría se desarrolla en la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, una entidad del sector administrativo Distrital creada por el Acuerdo Distrital 637 de 2016, que tiene como misión liderar, planear, implementar y evaluar la política pública en

materia de seguridad, convivencia y acceso a la justicia, así como gestionar los servicios de emergencias, para garantizar el ejercicio de los derechos y libertades de los ciudadanos del Distrito Capital. La entidad establece su estructura organizacional mediante el Decreto Distrital 413 del 30 de septiembre de 2016 y las funciones de las dependencias de la entidad, entre las cuales se encuentran la Subsecretaría de Gestión Institucional, a la que pertenece la Dirección de Gestión Humana (Ver anexo A).

1.3. Formulación del Problema

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, se considera relevante a partir de la presente consultoría realizar el análisis en los procesos de la gestión del talento humano y su relación con el compromiso de los servidores públicos de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, donde se presentan retos ante la cultura del servicio público, la continua movilidad de los servidores teniendo en cuenta la oferta y demanda de cargos en diferentes entidades, los cambios internos de liderazgo en las organizaciones teniendo en cuenta decisiones de carácter político., lo que puede tener un impacto en la GETH.

Por lo que se determina el siguiente interrogante ¿Cuál es la relación entre la Gestión estratégica del Talento Humano de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia y el compromiso laboral de los servidores públicos de la entidad?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Realizar un diagnóstico de la Gestión Estratégica del Talento Humano de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia y su relación con el compromiso laboral de los servidores públicos.

2.2. Objetivos Específicos

- Conocer el nivel de desarrollo del área y el desempeño de sus dimensiones a partir de modelo medición de impactos de la gestión humana de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia.
- Analizar los factores que inciden en el compromiso laboral de los servidores públicos de la entidad.
- Diseñar un marco de referencia de intervención para la Dirección de Gestión Humana asociado al compromiso laboral de los servidores públicos en alineación con el direccionamiento estratégico del área.

3. Justificación

3.1.Marco Teórico

3.1.1. *Gestión Estratégica del Talento Humano*

La gestión del talento humano se orienta hacia el logro de los objetivos organizacionales desde el individuo en el contexto laboral, de acuerdo con Ramírez et al., (2019) citando a Escobedo y Andrade (2017), la gestión del talento humano desde lo estratégico se encuentra asociada al management, por lo que tiene un enfoque gerencial en recursos humanos y su

desarrollo parte en la teoría de la organización, desde una perspectiva de la gestión de recursos humanos y capacidades.

Por consiguiente, la gestión del talento humano se debe considerar desde un enfoque estratégico de la organización, donde las acciones deben estar en alineación con la estrategia corporativa lo que genera capacidades institucionales para optimizar los procesos de trabajo teniendo un impacto directo en las diferentes áreas de la organización y contribuyendo al desempeño y la productividad de la misma, centrando su acción en el desarrollo integral del colaborador en todo su ciclo (ingreso, desarrollo, permanencia y retiro) dentro de la entidad. Según García, Sánchez y Zapata (2008) la gestión humana se define como:

La actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objetivo de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar el personal requerido para generar y potencializar, al management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva. (p. 16).

Teniendo en cuenta lo anterior, la gestión humana se considera un pilar fundamental en el éxito organizacional, dado que no solo representa una etapa de reclutamiento, sino vincular un personal calificado, comprometido e involucrado en la consecución de las metas y el direccionamiento estratégico de la compañía, que se desarrolle y permanezca en la organización, lo que representa una ventaja competitiva en el mercado laboral. Así mismo, señala Chiavenato (2009) la gestión del talento humano refiere al “conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”



Las tendencias organizaciones han venido evolucionando y generando cambios en las competencias directivas y el liderazgo organizacional, se considera como factor clave en la gestión, la relación que tiene el liderazgo y la dirección de los equipos de trabajo, que debe estar orientados de forma coherente, de acuerdo con el planteamiento de (Velázquez et al., 2015) quienes definen:

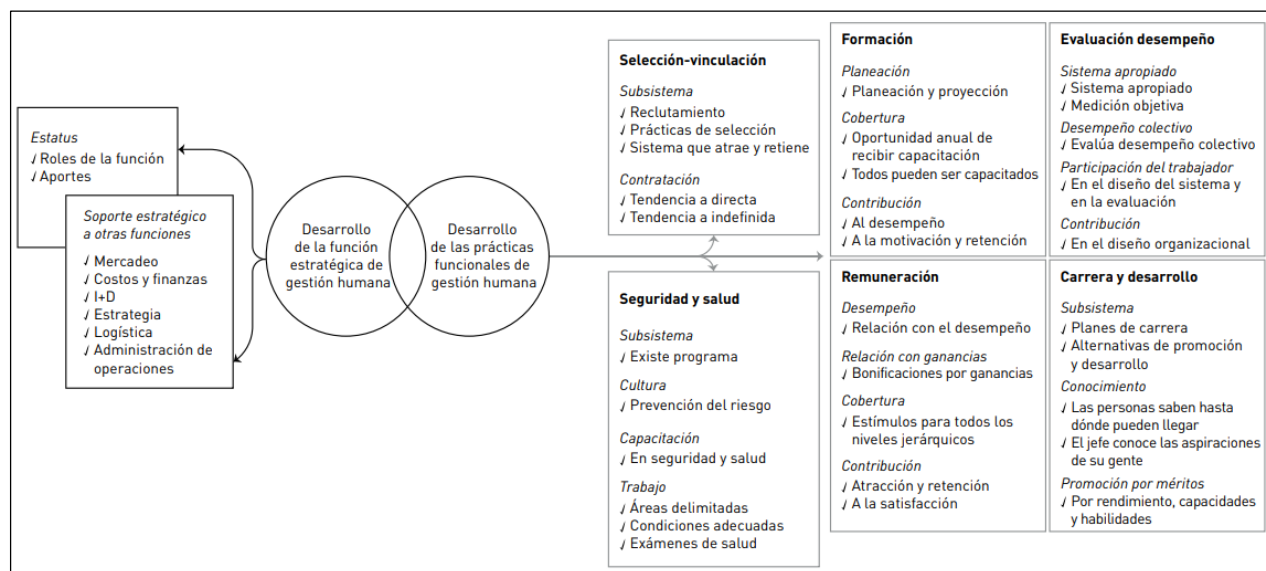
Liderazgo y dirección deben estar alineados y en concordancia para un buen funcionamiento, un elemento de vital importancia para que el modelo de liderazgo adoptado por las organizaciones tenga efectos positivos, es determinar el perfil del líder de acuerdo a factores que definen la identidad de una sociedad, dentro de ellos se encuentran: la cultura, creencias, costumbres, religión, valores, principios y educación. (p.165).

Ahora bien, el modelo de cuatro responsabilidades directivas de Nieto Licht (2016) incluye agrupación de varios modelos de competencias directivas en las siguientes responsabilidades: (1) Establecer el camino, a través de las acciones identificación de la posición estratégica de la empresa con la aplicación del método “Pestel”, determinar la posición estratégica futura y tomar decisiones estratégicas. (2) Evidenciar la efectividad personal, que implica aspectos dentro de la personalidad como son los principios, valores, proyecto de vida, así mismo tener la capacidad técnica y la comprensión de la estratégica de la organización para el proceso de toma de decisiones. (3) Comprometer a otros a actuar, construir relaciones de confianza bajo los principios de respeto, estímulo y apoyo emocional, habilidades de comunicación, negociación, trabajo en equipo construcción de cultura humanista, procesos de formación de liderazgo positivo. (4) Construir Capacidades, que implica la identificación y su desarrollo en el capital humano, tecnológico y estructural.

En consecuencia, es necesario comprender el todo de la organización desde el pensamiento sistémico, en los procesos de Gestión Humana Nieto Licht (2013) señala que permiten mejorar la efectividad de su proceso internos y la creación de valor de los productos y servicios de Gestión Humana, en construcción de una cultura organizacional. Adicionalmente, una investigación realizada en 465 empresas colombianas desde una perspectiva teórica para visualizar la función estratégica de la gestión humana, determino el siguiente modelo teórico (ver figura1) para la medición de Gestión humana, desde dos principales categorías: el nivel de desarrollo de la función estratégica de la gestión humana y el nivel de desarrollo de las prácticas de gestión humana.

Figura 1

Modelo teórico para medir el nivel de desarrollo de la gestión humana



Nota. La figura muestra el modelo teórico para medición del desarrollo de gestión humana en empresas colombianas. Fuente: Calderón, Vivares & Clemencia. (2023).

Este estudio concluyó en las empresas evaluadas que, “Colombia está en un nivel de desarrollo medio alto de la gestión humana, respecto al estatus que ha alcanzado dentro de las organizaciones, roles y aportes estratégicos, se alcanzó un 80% del puntaje total posible en la investigación realizada”. (Calderón et., 2023).

3.1.2. Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Gestión Estratégica del Talento Humano

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, integra los sistemas de desarrollo administrativo y de gestión de la calidad en un solo sistema, y concibe a la gestión del talento humano, según el Departamento Administrativo de la Función Pública (2023), con el conjunto de lineamientos, decisiones, prácticas y métodos, que permiten orientar y determinar el quehacer de las personas que la conforman las instituciones públicas, reconociendo su aporte a la estrategia institucional, el logro de las metas estratégicas y los resultados propuestos en el servicio del sector público, también se incluye aspectos desde los aporte a la calidad de vida laboral y aportes de cada persona al cumplimiento de la planeación institucional, desde los fundamentos tomando en cuenta las responsabilidades inherentes a los cargos y las relaciones laborales que se generan en el ejercicio administrativo.

Este sistema armoniza la gestión institucional para crear valor en lo público, teniendo como eje principal el talento humano, representado en los servidores públicos y su ejercicio en función a la ciudadanía.

Figura 2

MIPG Primera Dimensión: Talento Humano



Nota. MIPG principales acciones para desarrollar esta dimensión Talento humano

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública (2023)

Desde los lineamientos de operación de esta dimensión, se encuentra la delimitación de la Política institucional de Gestión Estratégica del Talento Humano – GETH, que debe tener una alineación de las prácticas de talento humano con los objetivos y con el propósito de la entidad, en su implementación se encuentran las siguientes rutas: felicidad, crecimiento, servicio, calidad y la ruta del análisis de datos, las cuales, están presentes en el ciclo de vida del servidor público (planeación, ingreso, desarrollo y retiro) que buscan el compromiso y la productividad en las instituciones. Así mismo, se incluye la necesidad de desarrollar la Política de Integridad, que busque garantizar un comportamiento coherente de los servidores públicos y controlar las conductas de corrupción que afectan el logro de los fines del Estado

Figura 3

Política de integridad MIPG



Nota. MIPG Principales componentes de la política de integridad en la dimensión Talento humano Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública (2023).

Es importante destacar que la política de integridad, incluye dentro de sus pilares el “compromiso” y hace parte de estudio de la presente consultoría, desde la gestión estratégica con valores del servicio público se determinan la Honestidad, Respeto, Compromiso, Diligencia y Justicia.

3.2. Conceptos

3.2.1. Compromiso laboral

El concepto del compromiso laboral ha tenido una evolución significativa desde la psicología inicialmente desde Kahn (1990) citado por Prieto, Postigo, Cuesta, & Muñiz, (2021) que definió el compromiso a nivel individual como el aprovechamiento del yo, en los miembros de la organización para sus roles laborales y su relación con la dedicación física, cognitiva y emocional de los individuos en el contexto laboral.

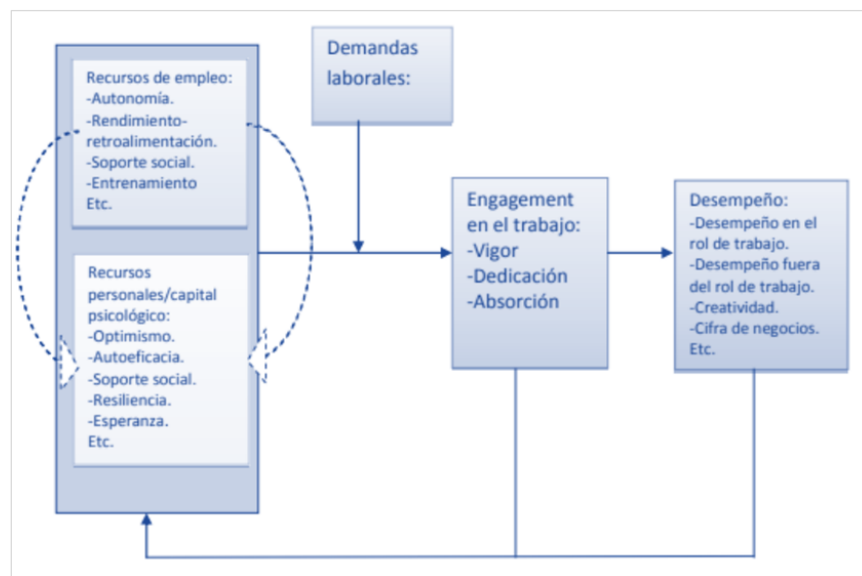


De igual forma, Schaufeli y Salanova (2007) citado por Cedeño, Daza, Salazar & Sánchez (2020) lo define como el aprovechamiento de los trabajadores en una empresa, dependiendo del rol que ejerza el individuo y como se describe a sí mismo a nivel físico, cognitivo, emocional y mentalmente durante el desarrollo de sus funciones dentro de la organización, se considera como el lugar donde los trabajadores se sienten satisfechos desempeñando su rol, es decir, es un estado psicológico positivo que incluye factores afectivo cognitivo y conductual.

En este sentido, el concepto “compromiso”, se define es un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción”. Es decir, se refiere a un estado afectivo – cognitivo más persistente en la persona y su interacción con la organización en el contexto laboral. A continuación, se presenta el Modelo JD-R de Bakker y Leiter (2010), para comprender los componentes de compromiso.

Figura 4

Modelo JD-R para pronosticar el Engagement en el trabajo





Nota. Se presenta el modelo JD-R para pronosticar el Engagement en el trabajo Fuente: Bakker & Demerouti, 2008, en Bakker & Leiter (2010) citado por Cedeño, Daza, Salazar & Sánchez (2020).

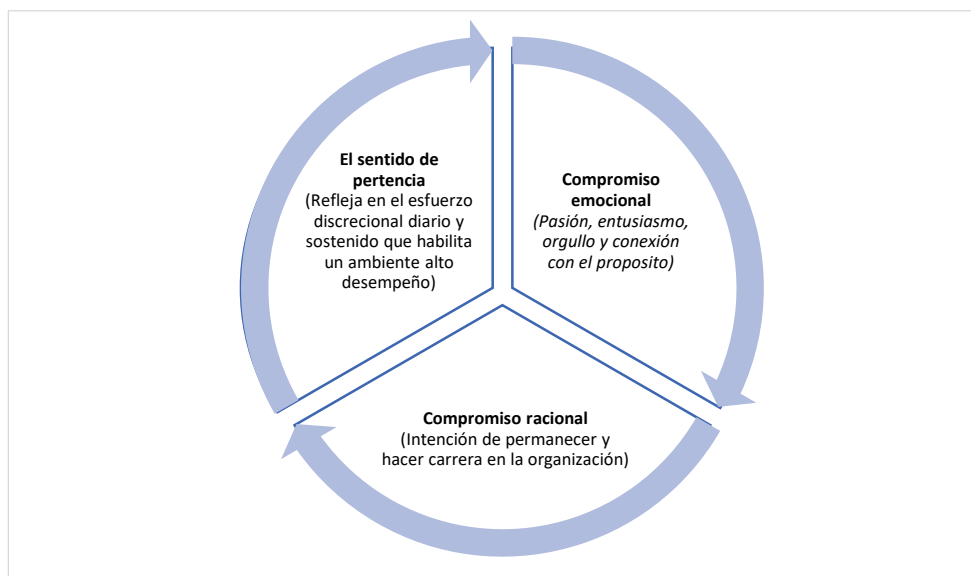
En concordancia con lo anterior, el compromiso organizacional se puede evidenciar a través de tres grandes dimensiones según Cárdenas, Paredes, Sánchez & Contreras (2022) “El compromiso afectivo (refleja el apego emocional); compromiso de continuidad (motivos por el cual seguir en la organización) y compromiso normativo (sentimientos de obligación y deber)”

Para complementar el constructo del compromiso laboral, según Matamala (2021) se define como “el compromiso emocional alto, sentido de pertenencia combinado con el entusiasmo y pasión por el trabajo y la organización.”. Este autor, determina un modelo OCC de Engagement, que caracteriza el compromiso bidireccional y de vínculo emocional con el propósito superior, los objetivos y valores de la organización, incluyendo la motivación, la sensación de bienestar, confianza, integridad, la comunicación, el entusiasmo y la dedicación.

Este modelo presenta una visión integral, incluyendo factores organizacionales (condiciones de trabajo, clima laboral, liderazgo, desarrollo y aprendizaje, alineación con el sentido de propósito y el equipo de trabajo) lo que permite inferir asociaciones desde la gestión estratégica del talento humano y factores intrínsecos del individuo que contribuyen al compromiso laboral.

Figura 5

Variables Modelo OCC Engagement



Nota. Se identifica los principios del modelo OCC Engagement. Fuente: Elaboración Propia con base en el modelo OCC (Matamala, 2021)

A continuación, se describen los componentes del modelo OCC de Engagement, que representan las bases del instrumento de medición elaborado para la presente consultoría, el cual, incluye las siguientes dimensiones:

3.2.1.1. Sentido de pertenencia.

Hace referencia a los factores como el sentido de propósito, que determina la alineación, identificación e inspiración que se genera a partir del propósito superior, la visión y la cultura organizacional. Trabajo trascendental que establece la autonomía, las posibilidades de potencializar las fortalezas, así como la percepción de valoración y reconocimiento dado por el líder y el sentido de autorrealización.



3.2.1.2. Trabajo.

En esta dimensión, se incluyen aspectos como la percepción de orgullo frente a la reputación de la organización y del área de trabajo, lo que se refleja en su reconocimiento y desempeño. Así mismo, el entorno de trabajo, identifica condiciones adecuadas de en el espacio de trabajo como materiales y equipos, código de vestuario, entre otras., de igual forma, el balance de la vida laboral y personal de los colaboradores.

3.2.1.3. Ambiente laboral positivo.

Se consideran variables como la calidad de las relaciones interpersonales, el trato respetuoso de las personas en la organización, libertad de expresión, determina la preocupación por el cuidado por las personas en la organización, la inclusión. La equidad y la transparencia, así como la igualdad de oportunidades, salario, beneficios justos y cultura de reconocimientos.

3.2.1.4. Colaboración.

Incluye las dinámicas del equipo de trabajo, las relaciones de confianza y calidad, responsabilidad compartida en las metas institucionales del área, el balance en las cargas laborales. Comunicación y coordinación de los equipos entre sí, buena comunicación, valor en la diversidad, agilidad en la toma de decisiones, con oportunidades de innovación, acceso y transparencia en la información.

3.2.1.5. Desarrollo y aprendizaje.

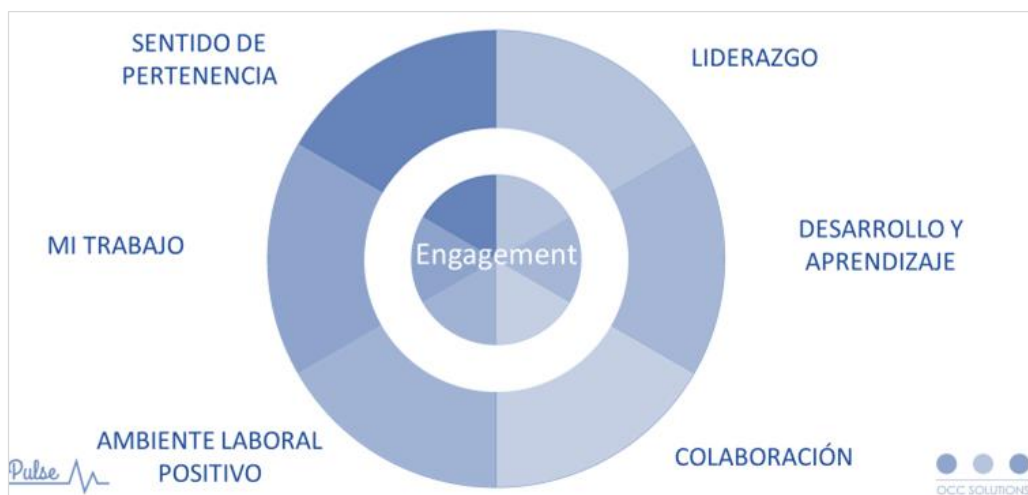
Oportunidades de crecimiento del rol dentro de la organización, posibilidades de autoaprendizaje, desarrollo de potencial y claridad del rol, oportunidades de promoción en la organización, acceso al plan de carrera, visión de futuro, movilidad y cultura del aprendizaje.

3.2.1.6. Liderazgo.

Percepción de admiración por el líder, si es un ejemplo en honestidad, si se encuentran orientados desde la motivación y oportunidades retadoras en el liderazgo organizacional, percepción de apoyo del líder hacia el equipo, así como una comunicación clara y transparente. Se incluye espacios de retroalimentación continua en la organización. Los líderes conocen de forma integral la organización, desempeñan su cargo desde la planeación estratégica y el trabajo colaborativo.

Figura 6

Modelo OCC de Engagement



Nota. La figura incluye las 6 dimensiones del modelo OCC de engagement. Fuente: Matamala, 2021.

3.2.2. Compromiso laboral como valor del Servicio Público

El Código de Integridad elaborado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (2019), define el compromiso desde la conciencia de la importancia del rol del servidor público y su disposición continua para comprender y resolver las necesidades de las personas con



las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre la mejora en el bienestar integral. Se especifica dentro de los comportamientos asociados a este valor institucional, que se debe asumir el papel de las responsabilidades que se han adquirido frente a la ciudadanía y al país, la disposición de ponerme en los zapatos de las personas, entender su contexto, necesidades y requerimientos dentro de la labor, escuchar y orientar a quien necesite en algún asunto público y estar atento siempre que interactúe con otras personas, prestar un servicio ágil, amable y de calidad.

En síntesis, el compromiso laboral como valor institucional desde la política de integridad, busca orientar las actuaciones de las personas dedicadas al servicio público desde la transparencia, fortaleciendo el sentido de pertenencia, la alineación con la misión de la entidad y la atención a las personas que lo rodean, este valor, tiene una incidencia en el desempeño laboral, el bienestar y aumento en la productividad de la organización.

3.3. Antecedentes

Una investigación realizada con trabajadores de la sede central del Ministerio de Salud de Perú en el año 2018, identificó que la gestión del talento humano es considerada una herramienta para mejorar variables administrativas y que el desempeño del talento humano, y que esta tiene incidencia directa en la eficiencia y funcionamiento correcto de las organizaciones, y en este caso en el área de la gestión pública, específicamente la administración central del Ministerio de Salud.(Jara, Asmat, Alberca y Medina, 2018). Es decir, la adecuada gestión del talento humano tiene un impacto directo en las personas de la organización, aumentando la eficiencia y el desempeño dentro de la organización en este caso del sector público.

Con respecto a la medición de estas dos variables, se encontró un estudio realizado en el año 2016 en La Habana, Cuba, frente al ámbito de la gestión humana (GH) aplicada en dos



empresas y el sentido de compromiso de los colaboradores, como resultados se obtuvieron modelos matemáticos para procesar la aplicación de instrumentos con sustentación teórica relativa al constructo estudiado, junto a su inserción conceptual en el accionar de la GH para su planificación y control de gestión estratégica.

En este orden de ideas, una investigación realizada en el año 2020 en una empresa de tecnología de la ciudad de Quito – Ecuador permitió identificar los factores que influyen de manera directa y positiva en el compromiso de los colaboradores con la organización y sus objetivos, evidenciando la influencia de la gestión de talento humano como un componente estratégico, se concluyó la importancia de la construcción de modelos de beneficios e incentivos, capacitación, clima organizacional, conectividad participación de los colaboradores en la empresa, que con base en las actuales prácticas de Talento Humano, de igual forma buscar una mayor influencia del liderazgo en el clima organizacional el desarrollo de espacios de comunicación que permitan un mayor entendimiento y desarrollo del compromiso afectivo así como, la apertura de espacios para una participación activa de los colaboradores en las mejoras tanto laborales como de los resultados y metas planteados (Arias y López, 2020).

En síntesis, es importante fortalecer aspectos desde la participación, el bienestar integral, el fomento de estados psicológicos positivos a partir de un liderazgo que permita involucrar al colaborador en los procesos de cambio y que impactan en el compromiso individual, es necesario comprender los intereses y la orientación para alcanzar las metas individuales y organizaciones para generar experiencias positivas desde las organizaciones saludables, que contribuyen en la promoción de la salud, satisfacción personal y calidad de vida a partir de la gestión del talento humano.



3.4. Normatividad

El artículo 4 del Acuerdo Distrital N° 637 de 2016 creó la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, estableciéndole su denominación, naturaleza jurídica, el consecuente régimen jurídico, su objeto, funciones básicas y designándole como cabeza del Sector Administrativo de Seguridad, Convivencia y Justicia. Mediante Decreto 413 del 30 de septiembre de 2016, se estableció la estructura organizacional y las funciones de las dependencias de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia y se dictan otras disposiciones, entre las cuales se encuentran la Subsecretaría de Gestión Institucional y la Dirección de Gestión Humana.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) es regulado por el Decreto 1499 de 2015, adoptado en el Distrito Capital a través del Decreto Distrital 591 de 2018, concibe al talento humano como el activo más importante en las organizaciones, por lo tanto, como el gran factor crítico de éxito que facilita la gestión y el logro de los objetivos y resultados. Las entidades públicas deben intervenir la gestión del talento humano, utilizando herramientas como la Planeación Estratégica dentro del marco de referencia del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y la Política Pública de Gestión Estratégica del Talento Humano en el Distrito Capital.

La Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia – SDSCJ adoptó su Programa “Talento Humano en una Organización Saludable” mediante Resolución 023 de 2021, donde se señala la estructura del programa y determina la forma de gestión del potencial del talento humano vinculado con la entidad, fortaleciendo sus competencias laborales, propendiendo por el mejoramiento de la calidad de vida y la generación de condiciones de trabajo digno y decente, asegurando espacios laborales saludables, incluyentes y libres de discriminación, que propendan



por el mejoramiento continuo en la prestación de los servicios a la ciudadanía, posicionando la exigencia y la productividad como parte de la cultura de lo público, donde el bienestar y los incentivos estén asociados a los resultados individuales y colectivos.

La provisión de empleos de carrera administrativa se adelantan cumpliendo los términos señalados en la Ley 909 de 2004, modificada por la Ley 1960 de 2019, y sus Decretos Reglamentarios, la Circular No. 20191000000117 del 29 de julio de 2019, Circular externa 011 de 2021 y concepto unificado del 13 de agosto de 2019 de la Comisión Nacional del Servicio Civil, la Circular 016 del 9 de diciembre de 2022 de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, y demás normatividad vigente.

4. Marco metodológico

4.1. Enfoque

La consultoría organizacional se orienta hacia un diagnóstico de la gestión estratégica del talento humano Humana de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia y su relación con el compromiso laboral. La metodología a aplicar en el estudio es cuantitativa, según Fernández (2002), esta metodología permite determinar las asociaciones entre diferentes variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para deducir la tendencia de una población, es decir, utiliza métodos empírico-analítico para dar respuesta a causas y efectos a partir de información cuantificable.

4.2. Alcance

La consultoría tiene un alcance correlacional, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) tiene como finalidad “Conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.” Es decir, permite evaluar el



grado de asociación entre dos o más variables y, después, cuantifica y analizan la vinculación.

Para determinar las correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. En este orden de ideas, para esta consultoría se seleccionó el diseño no experimental que permite recoger los datos de forma directa en el entorno en el que suceden los hechos.

4.2.1 Población

La aplicación de la consultoría se dirige a los servidores públicos de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, que según el artículo 123 de la Constitución Política, se definen como los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios. Los servidores públicos están al servicio del Estado y de la comunidad; ejercerán sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la ley y el reglamento. Se seleccionó esta población teniendo en cuenta las condiciones laborales específicas de la función pública, desde las fases de vinculación, permanencia, plan de carrera, retiro y régimen disciplinario, etc.

4.2.2. Muestra

Teniendo en cuenta el alcance de la consultoría, se aplica el muestreo no probabilístico, según Otzen y Manterola (2017) se refiere a la “selección de los sujetos a estudio depende de ciertas características, criterios, etc. que él (los) investigador (es) considere (n) en ese momento.”. Como técnica de este muestreo se aplicó “por conveniencia, la cual, permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos dado que este proceso se realizó con una participación voluntaria de los servidores, quienes aceptaron participar y diligenciar los instrumentos para su desarrollo.

4.3. Instrumentos de recolección

4.3.1. Modelo Medición de Impactos de Gestión Humana

Se utilizó el instrumento de evaluación “Modelo medición de impactos de gestión humana”, encuesta validada a partir de una investigación con 213 empresas colombianas en el año 2014 realizada por el Doctor Nieto-Licht. Este instrumento está compuesto por cuatro propósitos: estrategia con resultados, procesos sistémicos, personas con calidad de vida y cultura humanista. Se presenta, a continuación:

Figura 7

Modelo Medición de Impactos de Gestión Humana



Nota. Instrumento permite medir la percepción del desarrollo de las áreas de gestión humana en Colombia. Fuente: Nieto-Licht (2022)

Los propósitos evaluados en este modelo, se clasifican en: (1) Estrategia con resultados, determina 4 retos dentro de esta dimensión la mentalidad del directivo, la posición estratégica actual de la organización, la determinación de posición estratégica futura y las decisiones



estratégicas que debe tomar el directivo; (2) Procesos sistémicos. Este propósito se sustenta desde el pensamiento sistémico para superar la era de la máquina, así como la necesidad de entender a la organización bajo un paradigma de efectividad centrado en la eficiencia, y generar valor en reenfocar los procesos desde la implementación de prácticas de alto desempeño.

(3) Personas con calidad de vida, este propósito integra el bienestar y al bien ser del colaborador, es necesario comprender las dimensiones humanas, entre lo físico, espiritual, social e intelectual. (4) Cultura Humanista, comprendiendo, entendiendo y valorando la cultura organizacional y su papel en el desempeño institucional y el humanismo desde la aplicación de la psicología positiva, cultura centrada en la excelencia y focalización del talento humano. (Nieto-Licht, 2014).

Tabla 1

Ítems aplicados en los propósitos del modelo “Medición de Impactos de Gestión Humana”

Propósito	Total Ítems	Preguntas
1. Estrategia con resultados	12	P5, P 28, P 29, P 30, P 31, P 32, P 56, P67, P 68, P 69, P 70 y P 71
2. Procesos sistémicos	35	P1, P3, P4, P 8, P 9, P 10, P 11, P 12, P13, P 14, P 15, P 16, P 17, P 18, P 19, P 20, P 21, P 22, P 23, P 24, P 25, P 33, P 34, P 35, P 36, P 39, P 41, P 42, P 57, P 6, P 7, P 72, P 73, P 74, P 77
3. Personas con calidad de vida	13	P 40, P 43, P 44, P 45, P 46, P 47, P 48, P 49, P 50, P 51, P 52, P 75, P 76
4. Cultura humanista	17	P 2, P 26, P 27, P 37, P 38, P 53, P 54, P 55, P 58, P 59, P 60, P 61, P 62, P 63, P 64, P 65, P 66
Total general	77	

Nota. La tabla presenta la cantidad de preguntas aplicadas en el instrumento por

propósito. Fuente: Nieto-Licht, (2014).



Así mismo, se cuenta con un detalle de las diez dimensiones internas de los distintos propósitos en la medición de impactos de gestión humana, los cuales, están distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 2

Ítems en las dimensiones del modelo “Medición de Impactos de Gestión Humana”

Dimensiones	Total Ítems	Preguntas
1. Administración de personal	6	P 1, P 2, P 3, P 4, P 5, P 6
2. Selección	9	P 7, P 8, P 9, P 10, P 11, P 12, P 13, P14, P 15
3. Bienestar	9	P 47, P 48, P 49, P 50, P 51, P 52, P53, P 54, P 55
4. Capacitación	11	P 28, P 29, P 30, P 31, P 32, P 33, P34, P 35, P 36, P 37, P 38
5. Compensación	8	P 39, P 40, P 41, P 42, P 43, P 44, P45, P 46
6. Competencias	3	P 16, P 17, P 18
7. Comunicación	5	P 56, P 57, P 58, P 59, P 60
8. Evaluación de desempeño	9	P 19, P 20, P 21, P 22, P 23, P 24, P25, P 26, P 27
9. Gestión integral	12	P 66, P 67, P 68, P 69, P 70, P 71, P72, P 73, P 74, P 75, P 76, P 77
10. Responsabilidad social	5	P 61, P 62, P 63, P 64, P 65
Total general	77	

Nota. La tabla presenta la cantidad de preguntas aplicadas en el instrumento por

dimensión interna de cada proceso. Fuente: Nieto-Licht, (2014).

4.3.2. Instrumento *Experiencia del Colaborador*

Para el análisis multidimensional del compromiso laboral, a continuación, se conceptualizan las dimensiones incluidas en el instrumento como categorías principales, las cuales, se asocian a los factores que tienen incidencia en el compromiso laboral en las organizaciones.

4.3.2.1. Líderes

El liderazgo en las organizaciones tiene gran relevancia en la influencia en la experiencia del colaborador, los estilos de dirección determinan aspectos como la motivación, alineación con las metas estratégicas y el trabajo colaborativo en los equipos laborales, en concordancia con este planeamiento según Alcázar (2020) que señala que “El liderazgo transformacional impacta en el compromiso organizacional a través del compromiso afectivo, al generar una relación de intercambio personal y consideración con los subordinados y también con el compromiso normativo utilizando las variables relacionadas al liderazgo transaccional”. No obstante, el liderazgo no es el único factor asociado y puede estar condicionado desde el contexto, la cultura, las características específicas del equipo y la organización.

De acuerdo con Matamala (2021) señala rasgos de los líderes que elevan el compromiso laboral, aquellos líderes que saben ser seguidores, líderes con pasión y optimismo, líderes humildes, cálidos y cercanos, líderes que saben exigir, que avivan la grandeza y acuerdan metas y desafíos, líderes que se interesan con autenticidad por el bienestar de su equipo y la salud de la organización, líderes que abrazan el cambio y promueven la innovación, líderes que practican la gratitud, reconocer y visualizan esfuerzos de las personas, líderes que son excelentes

comunicadores y asertivos, líderes con capacidad de crear equipos de alto desempeño, donde se compartan metas, líderes con integridad y coherencia,

En consideración, a estas características de liderazgo, se concluye que estas se orientan hacia un liderazgo con propósito desde un pensamiento estratégico, con habilidades sociales de relacionamiento, adaptabilidad en el cambio, gestión de equipos eficientes, feedback desde el acompañamiento y potencialización de las fortalezas, una construcción de visión compartida, lo que genera una elevación en los niveles de compromiso de los colaboradores.

4.3.2.2. Organización

En esta dimensión se consideran aspectos desde el bienestar integral del colaborador, incluye condiciones físicas del ambiente de trabajo, calidad en relacionales internas de los equipos de trabajo, ambiente laboral respetuoso e inclusivo, comportamientos desde la ética y la transparencia para el cumplimiento de los acuerdos laborales.

El bienestar constituye múltiples elementos como son ambientes saludables, que promuevan la salud desde la dimensión física, mental y social, la seguridad en el trabajo, equilibrio de la vida personal y laboral, reconocimiento y la compensación, la promoción de la calidad de vida laboral, entre otros. En este sentido, Garrosa & Carmona (2011) señalan que las habilidades emocionales tienen incidencia en la generación de un clima laboral positivo, lo que se relaciona con la productividad y la calidad de vida laboral. De esta perspectiva, la expresión de las emociones, las emociones positivas y la sensibilidad hacia las emociones de los otros puede fomentar el compromiso, la eficacia y la realización personal.

4.3.2.3. Trabajo

En esta dimensión se incorporó variables de desarrollo profesional y personal, incluyendo oportunidades de formación y capacitación para el desempeño laboral, mecanismos de plan carrera, autonomía en las decisiones laborales, procesos efectivos para realizar el trabajo. Según Arias y López (2020) reafirman estos factores en la relación con el compromiso afectivo hacia la organización, que incluye las variables de planes de desarrollo y carrera, los cuales, se consideran como una estimulación de la productividad y calidad en el trabajo, se incluye la alineación con los objetivos organizacionales lo que lleva a la importancia en el desarrollo de los cargos y transmite empoderamiento en el colaborador.

En este sentido, es necesario retomar el modelo planteado por Ulrich (1997) que establece cuatro roles que asumen los profesionales desde la gestión estratégica del talento humano, en su rol de alineación con lo estratégico, la reingeniería de los procedimientos de la organización, la contribución a los colaboradores en el aporte de recursos necesarios en la atención de necesidades y escucha de los colaboradores y la administración en los procesos de transformación y cambio en la organización, los cuales se estructuran, de la siguiente figura:



Figura 8

Definición de los roles de recursos humanos modelo de Ulrich

Rol/Célula	Aporte/Resultado	Metáfora	Actividad
Management de recursos humanos estratégicos	Ejecutar estrategia	Socio estratégico	Alinear las estrategias de RR.HH. con las de negocios: "Diagnóstico organizativo"
Management de la infraestructura de la firma	Construir una infraestructura eficiente	Experto administrativo	Reingeniería de los procedimientos de la organización: "Servicios compartidos"
Management de la contribución de los empleados	Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad	Adalid de los empleados	Escuchar y responder a los empleados: "Aportar recursos a los empleados"
Management de la transformación y el cambio	Crear una organización renovada	Agente de cambio	Administrar la transformación y el cambio: "Asegurar que exista la capacidad de cambiar"

Nota. La figura muestra el modelo de roles en la gestión humana y su aporte a una organización competitiva, desde los procesos y las personas en la organización. Fuente: Definición de roles, Ulrich (1997) p.56.

En la dimensión específica de trabajo, se incluyen las variables de recursos y exigencias, que según Ulrich (1997), los recursos representan las actividades proveedoras de energía que ayudan a los individuos a responder a las exigencias en el ámbito laboral. Es decir, cuando las exigencias y los recursos se encuentran en un equilibrio apropiado, según el autor los colaboradores pueden comprometerse a mejorar y pueden ser competentes para desempeñar sus funciones dentro de la organización, fortaleciendo su contribución y adherencia a la estrategia.



Desde la gestión del talento humano, se debe establecer estrategias para el equilibrio entre los recursos disponibles y las exigencias o reclamos que se realizan desde la ejecución de la tarea a los colaboradores, los cuales están asociados al compromiso laboral. Así mismo, liderar la transformación o innovación de estas exigencias en recursos, es decir, aplicando principios de reingeniería, automatización, el aumento en los recursos técnicos, tecnológicos, humanos, entre otros, los cuales, se encuentren a disposición del colaborador, llevando a generar una mayor contribución y valor desde el desempeño laboral y generando competitividad y eficiencia institucional.

4.3.2.4. Colaboradores

Hace referencia a la percepción de acogida dentro de la organización, apoyo de los equipos de trabajo, aplicable desde el trabajo cooperativo y colaborativo entre los colaboradores, ambiente de trabajo basado en el respeto, inclusión y trato sin discriminación.

En este sentido, una investigación que determinó la relación entre la socialización organizacional y el compromiso organizacional en trabajadores mexicanos, Según Calderón et.,(2015) concluyó que al facilitar la existencia de un ambiente de apoyo e integración social en los contexto laborales, esto constituye un la forma en que las organizaciones pueden desarrollar y fortalecer el compromiso de sus equipos de trabajo de forma colectiva, que genera el mejoramiento de los vínculos afectivos, entre los trabajadores y el aprendizaje de la cultura de la organización.

4.3.2.5. Mi mismo

Esta categoría incluye aspectos desde la percepción propia frente a los aportes hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales, sentimiento de orgullo y sentido de pertenecía,



alineación con el desarrollo personal y profesional en el desempeño organizacional, gratitud hacia las oportunidades de crecimiento, conciencia en la mitigación de riesgos identificados en el contexto laboral.

El compromiso se aborda desde diferentes enfoques, según Meyer y Allen (1997) citado Blanco, Mario, & Castro Ch., Paola. (2011) lo clasifican en el compromiso afectivo, se refiere al apego emocional, la identificación e implicación con la organización, el compromiso de permanencia hace énfasis en el costo que representaría para el individuo dejar, abandonar la organización y el compromiso normativo se refiere a sentimiento de obligación por parte del individuo de permanecer en la institución.

4.3.2.6. Gestalt

La experiencia del colaborador vista desde la Gestalt, permite identificar el todo desde la visión sistémica organizacional, de acuerdo con Oviedo (2004) la percepción, según la Gestalt, no está sometida a la información proveniente de los órganos sensoriales, sino que es la encargada de regular y modular la sensorialidad. Es decir, la experiencia individual en percepción determina la entrada de información y determina los juicios realizados desde la misma con la información retomada del ambiente laboral.

Como se mencionó anteriormente, estas dimensiones se encuentran asociadas al compromiso laboral desde diferentes aristas y son consistentes con el modelo OCC de Engagement. A continuación, se muestra la figura 8, con cada una de las variables dentro de las dimensiones del instrumento “Experiencia del colaborador” el cual, contiene 74 ítems distribuidos en las siguientes categorías:



Figura 9

Dimensiones instrumento “Experiencia del Colaborador”



Nota. En la figura se identifican las 6 dimensiones del instrumento experiencia del colaborador. Fuente: Nieto-Licht (2022)

Una vez validado por juicio de expertos el instrumento “Experiencia del Colaborador”, se consolidó, la siguiente estructura con las categorías principales y sus variables, para aplicación de la consultoría:

Tabla 3

Ítems aplicados en el instrumento “Experiencia del Colaborador”

Categorías principales	Variables	Total ítems	Preguntas
1. Líderes	1.1. Objetivos	6	P 1, P 2, P 3, P 4, P 5, P 6
	1.2. Desempeño	6	P 7, P 8, P 9, P 10, P 11, P 12
	1.3. Equipo	7	P 13, P 14, P 15, P 16, P 17, P 18, P 19
2. Organización	2.1. Cuidado	4	P 20, P 21, P 22, P 23
	2.2. Equidad	4	P 24, P 25, P 26, P 27
	2.3. Bienestar	7	P 28, P 29, P 30, P 31, P 32, P 33, P 34
3. Trabajo	3.1. Desarrollo	4	P 35, P 36, P 37, P 38
	3.2. Exigencias	3	P 39, P 40, P 41



Categorías principales	Variables	Total ítems	Preguntas
4. Colaboradores	3.3. Recursos	3	P 42, P 43, P 44
	4.1. Acogida	3	P 45, P 46, P 47
	4.2. Apoyo	3	P 48, P 49, P 50
	4.3. Respeto	4	P 51, P 52, P 53, P 54
5. Mi mismo	5.1.	5	P 55, P 56, P 57, P 58, P 59
	Disminución riesgo		
	5.2. Aporte	4	P 60, P 61, P 62, P 63
	5.3.	4	P 64, P 65, P 66, P 67
	Compromiso		
6. Gestalt	5.4. Orgullo	4	P 68, P 69, P 70, P 71
	6.1. Gestalt	3	P 72, P 73, P 74
Total general		74	

Nota. La tabla consolida la estructura del instrumento “Experiencia del Colaborador”. Fuente:

Elaboración propia.

4.3.3. Validez y confiabilidad de los datos

La validez del instrumento “Experiencia del Colaborador” se realizó a través del juicio de tres expertos del área de Gestión Humana a través de una ficha (ver anexo B) que permitió evaluar la consistencia entre las dimensiones del instrumento y coherencia en cada ítem. En este sentido, se obtuvo como resultados de ajustes de forma, los cuales fueron aplicados antes de la recolección de datos. Para el caso del instrumento “Medición de Impactos de Gestión Humana” este se encuentra validado para empresas colombianas, a través del estudio doctoral titulado “Caracterización de un modelo de medición de la gestión humana una aplicación para Colombia” del autor Nieto-Licht (2014).

A partir de la fase de aplicación de los instrumentos se calculó el coeficiente alfa de Cronbach, utilizando el software SPSS Statistics, según Oviedo & Campo (2005) este coeficiente representa un índice para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala de



evaluación, es decir, que se logra evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados.

En consecuencia, para el análisis de esta confiabilidad se entiende como valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach un 0,70, por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala se considera baja, por el contrario, el valor máximo esperado es 0,90; por encima de este valor se considera que hay redundancia o duplicación en los ítems.

A continuación, se relaciona por instrumentos los resultados del análisis de confiabilidad:

Tabla 4

Confiabilidad de los datos por propósitos “Medición de Impactos de Gestión Humana”

Propósitos	Ítems validos	Varianza de escala	Correlación total de elementos	Alfa de Cronbach
1. Estrategia con resultados	12	3139,515	0,922	0,901
2. Procesos sistémicos	35	2359,697	0,805	0,930
3. Personas con calidad de vida	13	3201,174	0,818	0,904
4. Cultura humanista	17	2969,000	0,860	0,901
Total	77			0,960

Nota. La tabla contiene por propósito del instrumento el alfa de Cronbach calculado,

identificando el total en 77 ítems con un alfa de Cronbach de 0,960 permite inferir consistencia en los ítems evaluados. Fuente: Elaboración propia.



Tabla 5

Confiabilidad de los datos por dimensiones “Medición de Impactos de Gestión Humana”

Dimensiones	Ítems validos	Varianza de escala	Correlación total de elementos	Alfa de Cronbach
1. Administración de personal	6	3495,9	0,75	0,912
2. Selección	9	3305,4	0,63	0,911
3. Bienestar	9	3100,2	0,82	0,903
4. Capacitación	11	3107,5	0,89	0,901
5. Compensación	8	3563,2	0,66	0,914
6. Competencias	3	3685,2	0,35	0,919
7. Comunicación	5	3567,4	0,64	0,915
8. Evaluación de desempeño	9	3516,4	0,41	0,917
9. Gestión integral	12	3292,1	0,76	0,907
10. Responsabilidad social	5	3505,5	0,74	0,912
Total general	77			0,960

Nota. La tabla contiene por dimensión del instrumento el alfa de Cronbach, se identifica

que se encuentra en una escala superior al 0,70 lo que permite inferir consistencia en las dimensiones definidas en el instrumento. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6

Confiabilidad de los datos por categorías “Experiencia del Colaborador”

Categorías principales	Ítems validos	Varianza de escala	Correlación total de elementos	Alfa de Cronbach
1. Líderes	19	1137,686	0,862	0,891
2. Organización	15	1280,017	0,931	0,857
3. Trabajo	10	1606,502	0,917	0,871
4. Colaboradores	10	1744,166	0,800	0,890
5. Mi mismo	17	1581,109	0,723	0,890
6. Gestalt	3	2014,484	0,851	0,917
Total general	74			0,986933563

Nota. La tabla contiene por categoría principal del instrumento el alfa de Cronbach

calculado, identificando el total en 74 ítems con un alfa de Cronbach de 0,98, lo anterior, permite inferir consistencia en los ítems evaluados. Fuente: Elaboración propia.



Tabla 7

Confiabilidad de los datos por variables “Experiencia del Colaborador”

Categorías principales	Variables	Ítems validos	Varianza de escala	Correlación total de elementos	Alfa de Cronbach
1. Líderes	1.1. Objetivos	6	1646,685	0,876	0,959
	1.2. Desempeño	6	1667,928	0,824	0,960
	1.3. Equipo	7	1566,707	0,870	0,962
2. Organización	2.1. Cuidado	4	1755,550	0,920	0,959
	2.2. Equidad	4	1734,162	0,804	0,960
	2.3. Bienestar	7	1647,294	0,897	0,959
3. Trabajo	3.1. Desarrollo	4	1734,318	0,874	0,959
	3.2. Exigencias	3	1827,354	0,748	0,962
	3.3. Recursos	3	1800,105	0,880	0,960
4. Colaboradores	4.1. Acogida	3	1815,972	0,856	0,961
	4.2. Apoyo	3	1844,084	0,719	0,962
	4.3. Respeto	4	1838,605	0,654	0,963
5. Mi mismo	5.1. Disminución riesgo	5	1846,558	0,510	0,965
	5.2. Aporte	4	1869,924	0,611	0,963
	5.3. Compromiso	4	1817,213	0,782	0,961
6. Gestalt	5.4. Orgullo	4	1765,026	0,826	0,960
	6.1. Gestalt	3	1805,730	0,849	0,960
Total general		74			0,986933563

Nota. La tabla contiene por variable el alfa de Cronbach calculado, identificando en cada

uno que se encuentra escala superior al 0,70 lo que permite inferir consistencia en las

dimensiones definidas en el instrumento. Fuente: Elaboración propia.

4.4.Tipo de Análisis

Para realizar el análisis de la información, se utilizó el método de correlación de Spearman, el cual, permite examinar la dirección y magnitud de la asociación entre dos variables cuantitativas, es decir la intensidad de la relación entre las variables, en cualquier tipo de asociación, no necesariamente lineal. Según (Martínez, & Faulín, 2006) Asimismo, permite identificar si, al aumentar el valor de una variable, aumenta o disminuye el valor de la otra



variable, y ofrece un coeficiente de correlación, que cuantifica el grado de asociación entre dos variables numéricas.

En este sentido la autora a Mondragón (2014) señala que el coeficiente de correlación de rangos de Spearman puede puntuar desde -1.0 hasta +1.0, y se interpreta así: los valores cercanos a +1.0, indican que existe una fuerte asociación entre las clasificaciones, o sea que a medida que aumenta un rango el otro también aumenta; los valores cercanos a -1.0 señalan que hay una fuerte asociación negativa entre las clasificaciones, es decir que, al aumentar un rango, el otro decrece. Cuando el valor es 0.0, no hay correlación. En la fase de interpretación de las correlaciones, se presenta las siguientes escalas:

Figura 10

Grado de relación según coeficiente de correlación Spearman

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Nota. La figura 10 presenta las escalas de relación en la interpretación del coeficiente de Spearman elaborado por Mondragón (2014) basado en Hernández Sampieri & Fernández Collado, 1998.



4.5.Etapas del marco metodológico

Tabla 8

Fases de la consultoría

Etapa	Herramienta	Alcance
Análisis de los factores del entorno de la dependencia Dirección de Gestión Humana.	Revisión del estado actual del Dirección de Gestión Humana	Análisis de información para conocer los procesos, procedimientos, políticas dentro de los cuales opera la Dirección de Gestión Humana de la SDSCJ.
Diagnóstico de los propósitos y los Procesos de Gestión Humana.	Aplicación de cuestionario modelo medición de impactos de gestión humana.	Análisis de información que permita conocer el nivel de desarrollo del área y el desempeño de sus procesos, a partir de modelo medición de impactos de gestión humana.
Análisis del compromiso laboral en servidores públicos de la Dirección de Gestión Humana	Validación por expertos del instrumento “Experiencia del Colaborador” elaborado por Cesar Nieto-Licht. Aplicación del instrumento “Experiencia del Colaborador”	Análisis de información de variables que impactan el compromiso laboral de los servidores públicos de diferentes dependencias de la entidad y cómo estos afectan el desempeño y la organización
Diseño de marco de referencia para la intervención y recomendaciones en los procesos estratégicos de la Dirección de Gestión Humana, los cuales tienen relación con el compromiso laboral de los servidores públicos.		Socialización de resultados con la Dirección de Gestión Humana frente al estado actual de los procesos.

5. Resultados

Teniendo en cuenta las etapas de la consultoría, los resultados que se presentan a continuación, se encuentran por fase del estudio:

5.1. Diagnóstico del proceso de gestión estratégica del talento humano en la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia

Según la descripción de la estructura orgánica de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, la Dirección de Gestión Humana tiene como objetivo en la entidad, liderar la gestión del talento humano para generar bienestar y desarrollo integral a los colaboradores que hacen parte de la entidad, desde el momento de su ingreso hasta su retiro. Implementa prácticas de administración bajo un enfoque ético, contribuyendo al mejoramiento de las condiciones laborales y de la calidad del servicio prestado a la ciudadanía, contribuyendo con la consecución de los objetivos estratégicos establecidos por la SCJ.

La Resolución 023 de 2021 adopta el Programa “Talento Humano en una Organización Saludable” el cual, se ejecuta a través de los siguientes módulos: 1. Bienestar, Incentivos, Estímulos y Reconocimientos. 2. Secretaría en Familia. 3. Formación y Capacitación. 4. Seguridad y Salud en el Trabajo. 5. Hábitos Saludables. 6. Secretaría Sostenible. 7. Sistema de Información para la Planeación y Gestión del Empleo como se observa, a continuación:

Figura 11

Programa “Talento Humano en una Organización Saludable”



Nota. En la figura 11 se observa la distribución de los 7 módulos de operación del Programa de Talento Humano. Fuente: Dirección de Gestión Humana

En cumplimiento a la normatividad legal vigente, la Dirección de Gestión Humana cuenta con los siguientes instrumentos de planeación de talento humano: Programa de Bienestar e Incentivos Institucionales. Plan Institucional de Capacitación – PIC. Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo. Como antecedentes de medición de la gestión estratégica de talento humano en la entidad, se cuentan con resultados del Autodiagnóstico MIPG – Dimensión de Talento Humano donde la Secretaría refleja para el año 2021 un puntaje de 93,8% que la ubica en el nivel 5. Frente a los componentes de planeación, ingreso, desarrollo y retiro, la Secretaría también refleja un puntaje positivo, logrando para el año 2021 en planeación el 98,3%, en ingreso el 94,6%, en permanencia el 86,6% y en retiro el 91,7%. (Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, 2022)



Con respecto a los resultados del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión – FURAG, la Dimensión Talento Humano obtuvo un puntaje de 75,5, la cual se conforma de la política de Gestión Estratégica de Talento Humano que logró 80,5 puntos y la política de integridad con 69,5. Lo anterior, permite inferir que la calificación es satisfactoria.

En este orden de ideas, en el mes febrero 2023 se socializó institucionalmente los resultados de la evaluación de la Gestión por Dependencias de la SDSCJ de la vigencia 2022, realizada por la Oficina de Control Interno, bajo los estándares de la “*Metodología de Evaluación de la Gestión por Dependencias G-S-M-I*” adoptada en el Sistema Integrado de Gestión de la entidad, en este informe la Dirección Humana, obtuvo como resultados un promedio del 97% es decir, un rango satisfactorio en su gestión.

5.2. Resultados Medición de Impactos de Gestión Humana

Para la fase diagnostica se utilizó el instrumento modelo medición de impactos de gestión humana, aplicando el muestreo “no probabilístico”, se contó con la participación de 12 personas, las cuales, accedieron de carácter voluntario en la participación del estudio. A continuación, se muestra la caracterización sociodemográfica de los participantes de esta fase:

Tabla 9

Caracterización sociodemográfica participantes instrumento modelo medición de impactos de gestión humana

Nivel jerárquico	Cargo	Sexo		Total general
		Hombre	Mujer	
Asistencial	Auxiliar Administrativo		1	1
Técnico	Técnico Administrativo	1		1
Profesional	Profesional Especializado		1	1
	Profesional Universitario	2	3	5



Nivel jerárquico	Cargo	Sexo		Total general
		Hombre	Mujer	
Directivo	Director Administrativo	1	2	3
	Profesional Especializado	1		1
Total general		5	7	12

Nota. La tabla muestra la caracterización de los participantes en el instrumento de medición de impactos de gestión humana. Fuente. Elaboración propia.

Se contó con la participación de 12 personas que están relacionadas con todos los niveles jerárquicos de la organización, 6 profesionales que representan el 50%, 4 directivos 34%, 1 nivel técnico 8% y 1 asistencial representa el 8%. Con respecto al sexo de los encuestados se encontró que 7 personas son mujeres que representan 58% de la población y 5 son hombres 42%.

5.2.1. Resultados por propósito

A continuación, se presenta los resultados de estadística descriptiva, por propósito del modelo medición de impactos de gestión humana:

Tabla 10

Estadísticos descriptivos por propósitos medición de impactos de gestión humana

Propósitos	N Válido	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
1. Estrategia con resultados	12	2,75	3	3	0,452
2. Procesos sistémicos	12	3	3	3	0,603
3. Personas con calidad de vida	12	2,42	2	2	0,515
4. Cultura humanista	12	2,75	3	3	0,452

Nota. Se identifica los principales datos de estadística descriptiva en los propósitos evaluados, donde la media oscila entre 2,75 y 3 de 4 puntos máximo posibles. Fuente. Elaboración propia.



A continuación, se presenta los resultados del total de los participantes con el promedio y la media por propósitos:

Tabla 11

Resultados por propósitos medición de impactos de gestión humana

Propósito	Media	Promedio de Calificación	% Calificación
1. Estrategia con resultados	2,75	28,2	59%
2. Procesos sistémicos	3	82,5	59%
3. Personas con calidad de vida	2,42	26,4	51%
4. Cultura humanista	2,75	41,3	61%
Total General	2,8	178,4	58%

Nota. Se evidencia que el propósito que presenta una mayor puntuación en el promedio de calificación corresponde a la cultura humanista con un 61% y en menor medida se encuentra el propósito de calidad de vida con un 51%. Fuente. Elaboración propia.

La tabla 11 incluye el promedio general frente a la percepción del modelo de medición de impactos de gestión humana que fue del 58%, el propósito de menor puntuación fue el de “Personas con Calidad de Vida”, que obtuvo un 51% sobre la puntuación máxima, este propósito incluye gestión en el bienestar, compensación y gestión integral del proceso de Gestión Estratégica del Talento Humano con otras áreas, es decir, es necesario revisar aspectos de mejora frente a la gestión en estas dimensiones en la organización. En este orden, los propósitos de estrategia con resultados y procesos sistémicos obtuvieron una puntuación del 59% y el propósito de Cultura Humanista de 61%.

Para el análisis de resultados se construyeron los siguientes baremos, teniendo en cuenta la cantidad de ítems por propósitos y la escala tipo Likert aplicada.



Tabla 12

Baremos análisis de resultados medición de impactos de gestión humana

Propósitos	Baremos			
	1. No Tiene	2. Poco Desarrollado	3. Desarrollado	4. Implementado y es la mejor práctica
1. Estrategia con resultados	Menor 12	13- 24	25- 36	37- 48
2. Procesos sistémicos	Menor 35	36- 70	71- 105	106-140
3. Personas con calidad de vida	Menor 13	14- 26	27- 39	38- 52
4. Cultura humanista	Menor 17	18-34	35- 51	52- 68
Total general	Menor 77	78-154	155- 231	232- 308

Nota. Baremos por propósito en el modelo medición de impactos de gestión humana.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados generales del total de puntuación, se presenta a continuación, el cálculo por baremos frente a la percepción de la medición de impactos en gestión humana en la entidad:

Tabla 13

Resultado total medición de impactos de gestión humana

Total general impactos de gestión humana	Frecuencia	Porcentaje
Poco desarrollado	2	16,7%
Desarrollado	10	83,3%
Total	12	100%

Nota. En los resultados totales del cuestionario teniendo en cuenta los baremos contruidos se identificó que el 83,3% considera que la gestión humana se encuentra en un nivel de desarrollo y el 16,7% percibe que se encuentra poco desarrollado. Fuente: Elaboración propia.



5.2.2. *Propósito de Estrategia con Resultados*

En este propósito se identifica en el 75% considera que se encuentra en un nivel de desarrollo, es decir, que las acciones e implementación del programa de gestión humana se alienan con la estrategia de la organización, lo que permite potencializar su impacto en la organización para contribuir en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la misión institucional.

Tabla 14

Resultado Propósito de Estrategia con Resultados

Propósito Estrategia con Resultados	Frecuencia	Porcentaje
Poco desarrollado	3	25%
Desarrollado	9	75%
Total	12	100%

Nota. El 25% considera que las acciones entorno a la alineación estratégica de la organización se encuentra en un nivel poco desarrollado. Fuente: Elaboración propia

Dentro de los aspectos evaluados se encuentra la alineación de la gestión del talento humano con la estrategia de la organización, la gestión desde la capacitación como ventaja competitiva, fortalecimiento de herramientas en los colaboradores en la globalización, satisfacción de las necesidades estratégicas de la organización, participación en actividades de socialización y conocimiento de la visión y estrategia organizacional, implementación de un tablero de control para el monitoreo de los objetivos del área con los objetivos estratégicos de la entidad.



5.2.3. Propósito de Procesos Sistémicos

Se encontró que el 67% considera que este propósito está desarrollado en la gestión del talento humano y el 17% lo considera como la mejor práctica, es decir, que genera una creación de valor para la organización por medio de los procesos de gestión humana.

Tabla 15

Resultado de Procesos Sistémicos

Propósito Procesos Sistémicos	Frecuencia	Porcentaje
Poco Desarrollado	2	17%
Desarrollado	8	67%
Implementado y es la mejor práctica	2	17%
Total	12	100%

Nota. El 17% considera que las acciones administración sistémica de la gestión humana se encuentra en un nivel poco desarrollado. Fuente: Elaboración propia

En este propósito tiene una visión desde la teoría de sistemas, entendiendo que la gestión debe incluir tanto las personas, los equipos de trabajo y la estructura organizacional como sistemas sociales donde se ve el todo y las partes, que tienen un impacto en los procesos de la gestión humana.

Dentro de los aspectos evaluados se incluyó la sistematización de nómina de la organización, es importante mencionar en la fase diagnóstica se encontró que la entidad no cuenta con un sistema armonizado para el proceso de Gestión Estratégica del Talento Humano, es decir, se identifica la necesidad de contar con una herramienta tecnológica que permita actualizar la información correspondiente a la planta de personal, la caracterización sociodemográfica actualizada, herramienta que permita incluir las estadísticas de ausentismos de origen laboral y origen común, estadísticas de accidentalidad laboral que tiene impacto en el



Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, actualización en línea de la hoja de vida laboral del servidor, las estadísticas de participación en el Plan Institucional de Capacitación, incluir las actualizaciones de nómina como son: horas extras, incapacidades, cambios de cuentas bancarias, cooperativas, cambios EPS, cambios Fondo de Pensiones, cambios de Fondo de Cesantías, libranzas, afiliaciones y desafiliaciones de sindicatos, etc,

Actualmente, cada módulo del Programa “Talento Humano en una Organización Saludable” realiza su monitoreo y gestión de indicadores de forma independiente por diferentes herramientas, lo que genera mayor tiempo en la operación y disminuye los tiempos de respuesta a las necesidades de los servidores. Por consiguiente, se considera acción de mejora dentro de la Dirección de Gestión Humana implementar la visión sistemática y la armonización de la gestión para optimizar la eficiencia de procesos e impactar en la organización.

5.2.4. *Propósito de personas con calidad de vida*

En este propósito se identificó que el 58% percibe que se encuentra poco desarrollado, en la medición se incluyeron factores de compensación, bienestar integral, equilibrio entre las necesidades laborales y personales, acciones entorno a la calidad de vida desde la dimensión física, emocional, social, mental y espiritual, gestión integral para construcción de relaciones de confianza.

Tabla 16

Resultado de personas con calidad de vida

Propósito personas con calidad de vida	Frecuencia	Porcentaje
Poco Desarrollado	7	58%
Desarrollado	5	42%
Total	12	100%



Nota. La tabla muestra la distribución de resultados en el propósito personas con calidad de vida el 42% considera que se encuentra desarrollado en la entidad.

En la etapa diagnóstica, se identificó que la entidad cuenta con un plan institucional de capacitación- PIC, un programa de bienestar e incentivos institucionales, un plan de trabajo anual de seguridad y salud en el trabajo, un plan de intervención de clima organizacional, un plan de orientación al retiro, no obstante, se deben fortalecer la socialización y alcance a todos los centros de trabajo y niveles de la organización dado que se identifica una percepción de poco desarrollo, es decir, que se deben analizar y comprender las necesidades de la población para contribuir a una calidad de vida desde todas las dimensiones de los servidores.

5.2.5. *Propósito de cultura humanista*

En este propósito el 75% indica que se encuentra desarrollado, es decir, que dentro de la cultura organizacional de la entidad se promueven ambientes de trabajo con un enfoque humanista que permite promover los principios del código de integridad del servidor público, contribuye en la construcción de ambientes de trabajo de buen trato y respeto entre los equipos de trabajo.

Tabla 17

Resultado de cultura humanista

Propósito Cultura Humanista	Frecuencia	Porcentaje
Poco Desarrollado	3	25%
Desarrollado	9	75%
Total	12	100%

Nota. Se identifica que el 25% percibe que la cultura humanista esta poco desarrollado, lo que infiere que se deben mejorar aspectos desde la promoción de los principios de la entidad.



En el diagnóstico con respecto a este propósito, permitió identificar que la entidad cuenta con la política de equidad laboral, diseñada a la implementación de acciones en el reconocimiento de la diversidad, no discriminación y la igualdad de oportunidades en el contexto laboral dentro de un proceso de construcción de ambientes inclusivos, equitativos y seguros. Esto se considera un mecanismo que promueve una cultura organizacional libre de violencias y basada en principios de dignidad, diversidad, respeto, equidad y participación. Adicionalmente, la entidad participa en el programa del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital en la construcción de Ambientes Laborales Diversos, Amorosos y Seguros –CALDAS, en esta estrategia se integra los elementos de: cero tolerancias con la discriminación, inclusión de género, etnia, raza, orientación sexual, discapacidad, entre otras condiciones que hacen integro e irrepetible al ser humano.

5.2.6. Resultados por dimensiones

A continuación, se presenta los resultados de estadística descriptiva, por dimensiones del modelo medición de impactos de gestión humana:

Tabla 18

Estadísticos descriptivos por propósitos medición de impactos de gestión humana

Dimensiones	N Válido	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
1. Administración de Personal	12	3,25	3,00	3	0,452
2. Selección	12	2,83	3,00	3	0,718
3. Bienestar	12	2,92	3,00	3	0,900
4. Capacitación	12	2,75	3,00	3	0,622
5. Compensación	12	2,08	2,00	2	0,289
6. Competencias	12	3,00	3,00	3	0,739
7. Comunicación	12	2,83	3,00	3	0,577



Dimensiones	N Válido	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
8. Evaluación de Desempeño	12	2,67	3,00	3	0,492
9. Gestión Integral	12	2,83	3,00	3	0,389
10. Responsabilidad Social	12	2,83	3,00	3	0,718
Total general	12	2,83	3,00	3	0,389

Nota. Se identifica los principales datos de estadística descriptiva por dimensiones

evaluadas, donde la media se encuentra en 2,83 de 4 puntos máximo posibles, la moda esta en 3 y la desviación estándar se encuentra en 0,38. Fuente. Elaboración propia.

En concordancia, a continuación, se presentan los resultados del total de los participantes con el promedio total por las dimensiones evaluadas en el modelo de medición de impactos de gestión humana:

Tabla 19

Resultados por dimensiones del modelo de medición de impactos de gestión humana

Propósito	Media	Promedio de Calificación	% Calificación
1. Administración de Personal	3,25	17,4	73%
2. Selección	2,83	22,0	61%
3. Bienestar	2,92	23,2	64%
4. Capacitación	2,75	24,4	55%
5. Compensación	2,08	11,8	37%
6. Competencias	3,00	8,2	68%
7. Comunicación	2,83	12,3	61%
8. Evaluación de Desempeño	2,67	19,5	54%
9. Gestión Integral	2,83	26,3	55%
10. Responsabilidad Social	2,83	13,5	68%
Total General	2,83	178,4	58%

Nota. La tabla presenta el grado de avance de desarrollo de cada dimensión evaluada,

donde se puede identificar que la dimensión de administración de personal, se encuentra en mayor medida con un 73% de desarrollo en el modelo de medición de impactos. Fuente.

Elaboración propia.



Para el análisis de resultados se construyeron los siguientes baremos, teniendo en cuenta la cantidad de ítems por dimensiones y la estala tipo Likert aplicada.

Tabla 20

Baremos de las dimensiones de medición de impactos de gestión humana

Dimensiones	Baremos			
	1. No Tiene	2. Poco Desarrollado	3. Desarrollado	4. Implementado y es la mejor práctica
1. Administración de Personal	Menor 06	7-12	13-18	19-24
2. Selección	Menor 09	10-18	19-27	28-36
3. Bienestar	Menor 09	10-18	19-27	28-36
4. Capacitación	Menor 11	12-22	13-33	34-44
5. Compensación	Menor 08	09-16	17-24	25-32
6. Competencias	Menor 03	04-06	07-09	10-12
7. Comunicación	Menor 05	06-10	11-15	16-20
8. Evaluación de Desempeño	Menor 09	10-18	19-27	28-36
9. Gestión Integral	Menor 12	13-24	25-36	37-48
10. Responsabilidad Social	Menor 05	6-10	11-15	16-20
Total general	Menor 77	78-154	155- 231	232-308

Nota. Baremos por propósito en el modelo medición de impactos de gestión humana.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados, se presenta a continuación, el cálculo por baremos de cada dimensión en la medición de impactos en gestión humana en la entidad:

Tabla 21

Resultados por baremos de las dimensiones de medición de impactos de gestión humana

Dimensión	No Tiene		Poco Desarrollado		Desarrollado		Implementado y es la mejor práctica	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1. Administración de Personal	0	0%	9	75%	3	25%	0	0%
2. Selección	0	0%	4	33%	6	50%	2	17%
3. Bienestar	1	8%	2	17%	6	50%	3	25%
4. Capacitación	0	0%	4	33%	7	58%	1	8%
5. Compensación	0	0%	11	92%	1	8%	0	0%



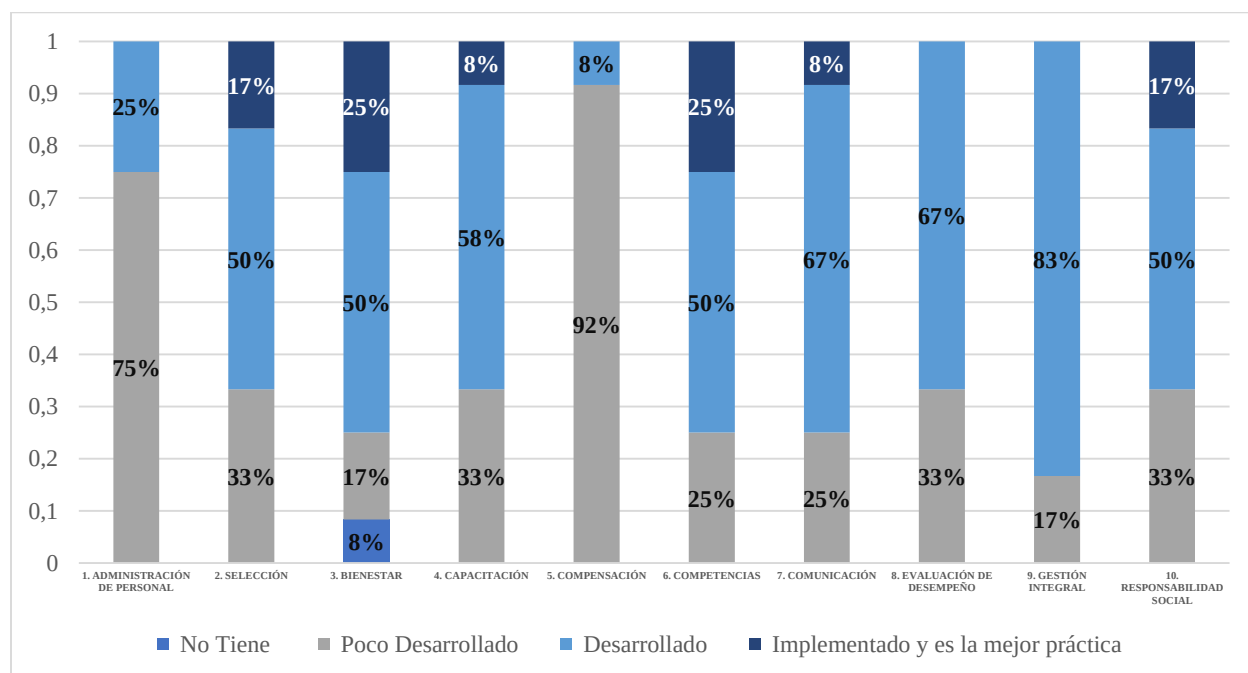
Dimensión	No Tiene		Poco Desarrollado		Desarrollado		Implementado y es la mejor práctica	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
6. Competencias	0	0%	3	25%	6	50%	3	25%
7. Comunicación	0	0%	3	25%	8	67%	1	8%
8. Evaluación de Desempeño	0	0%	4	33%	8	67%	0	0%
9. Gestión Integral	0	0%	2	17%	10	83%	0	0%
10. Responsabilidad Social	0	0%	4	33%	6	50%	2	17%

Nota. La tabla permite inferir que de las dimensiones evaluadas en su mayoría se consideran en un nivel “desarrollado”, se encontró con un puntaje del 83% en nivel de desarrollo, la dimensión de gestión integral. Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra la distribución de resultados en frecuencia relativa en las dimensiones del modelo de medición de impactos de gestión humana:

Figura 12

Resultados por frecuencia relativa de la dimensiones modelo de impactos en gestión humana



Nota. La figura 12 permite identificar por cada dimensión el nivel de desarrollo según el modelo de medición de impactos en gestión humana. Fuente: Elaboración propia

El análisis de la información presentado en la figura 12, permite indicar que la dimensión de “compensación” obtuvo un 92%” en un nivel de poco desarrollo, donde se evaluó aspectos de compensación variable, flexible y de salario emocional, no obstante, es importante mencionar por ser una institución pública, las compensaciones se rigen por la normativa legal vigente liderada desde el Departamento Administrativo de la Función Pública, es decir, se restringe la flexibilidad en los incentivos o bonificaciones orientados a los servidores públicos.

Así mismo, se identificó que un 75% se percibe como poco desarrollada a la dimensión de la “administración de personal”, donde se incluyó la gestión desde la delimitación de alcance de los cargos, efectividad en el pago de la nómina y la ejecución de las normas laborales tendientes a armonizar las relaciones organización y el servidor.

La dimensión “gestión integral” es considerada en un nivel desarrollo con un 83%, es decir, que la gestión se integra y alinea con los resultados organizacionales. Las dimensiones “comunicación” y “evaluación de desempeño” se ubican en un 67% de desarrollo, es decir que el proceso de retroalimentación y evaluación se encuentra estructurada y es liderado desde el proceso de la gestión estratégica del talento humano, así mismo, los mecanismos de comunicación internos y externos son adecuados dentro de la organización, no obstante, se deben fortalecer los mecanismos de participación en los procesos de transformación y gestión del cambio, como aspecto de mejora.

En la dimensión de “capacitación” se ubica en un desarrollo del 58%, es decir, que en la organización se cuenta con espacios que permiten desarrollar las capacidades críticas y fortalecer habilidades y conocimientos para el desempeño de los cargos, permite generar estrategias desde

la gestión del conocimiento para afrontar la globalización, se identifica un reto desde la cobertura y participación de todos los centros de trabajo de la organización, así como en la transferencia de conocimiento en los diferentes roles dentro de la entidad.

Las dimensiones “Selección”, “Bienestar”, “Competencias” y “Responsabilidad social” se consideran en un 50% de desarrollo, en esta fase diagnóstica se identificó que la Dirección de Gestión Humana desde el módulo del sistema de información para la planeación y gestión del empleo, ha venido desarrollando los procesos de provisión de encargos en cumplimiento a la normatividad legal vigente, de igual forma, ha adelantado las gestiones requeridas con la Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC, para adelantar el proceso de Selección Distrito Capital 5, lo que permite avanzar en la provisión de cargos.

Desde el módulo de bienestar, incentivos y reconocimientos, se encontró diferentes percepciones desde su nivel de avance y desarrollo, no obstante, como fortalezas de gestión se encuentra la articulación interinstitucional con diferentes estrategias aplicadas a nivel institucional como son política de equidad laboral, la semana de la inclusión en discapacidad, semana de la sostenibilidad, la semana de género, la semana de la salud, entre otras. Estas actividades fortalecen la apropiación de los cinco valores del código de integridad y la política anticorrupción, adicionalmente favorecen espacios de concientización por el cuidado del medio ambiente y sus recursos.

En la dimensión de responsabilidad social, tiene relación con la gestión realizada desde el módulo de secretaría sostenible de la Dirección de Gestión Humana en la entidad con articulación con la Oficina Asesora de Planeación, se realizan acciones conjuntas dentro del Plan Institucional de Gestión Ambiental - PIGA que promueven el cuidado del medio ambiente,



movilidad sostenible y acciones de minimización de impacto con respecto al consumo responsable y buenas prácticas ambientales.

5.3. Resultados experiencia del colaborador

Para la fase de análisis del compromiso laboral en servidores públicos de la Dirección de Gestión Humana, se utilizó el instrumento “*Experiencia del Colaborador*”, aplicando el muestreo “no probabilístico”, se contó con la participación de 75 personas, las cuales, accedieron de carácter voluntario en la participación del estudio. A continuación, se muestra la caracterización sociodemográfica de los participantes de esta fase:

Tabla 22

Caracterización sociodemográfica participantes instrumento experiencia del colaborador

Nivel jerárquico	Cargo	Sexo		Total general
		Hombre	Mujer	
Asistencial	Auxiliar Administrativo	9	20	29
	Cabo de prisiones	1		1
	Guardián	2	1	3
	Secretario	2		2
Técnico	Técnico Administrativo	1		1
	Técnico Operativo		1	1
Profesional	Profesional Especializado	5	7	12
	Profesional Universitario	8	17	25
Directivo	Director Administrativo	1		1
Total general		29	46	75

Nota. La tabla muestra la caracterización de los participantes en el instrumento de experiencia del colaborador. Fuente. Elaboración propia.



Se contó con la participación de 75 personas que están relacionadas con todos los niveles jerárquicos de la organización, 35 personas en asistencial que corresponden al 47% de la población y que se encuentran en cargos de auxiliar administrativo, cabo de prisiones, guardián y secretario, 2 personas se ubican en nivel técnico, el 3% en cargos de técnico administrativo y técnico operativo, 37 personas en nivel profesional, es decir, un 49% que están en cargos de profesional especializado y profesional universitario y se contó con la participación de 1 persona en nivel directivo, en cargo Director Administrativo.

Con respecto al sexo de los participantes, se encontró que 46 personas se identifican como mujeres que corresponde al 61% y 29 personas se identifican como hombres que corresponden al 39%.

Tabla 23

Dependencias participantes instrumento experiencia del colaborador

Dependencia	Frecuencia	%
Dirección de Acceso a la Justicia	22	29%
Oficina Centro de Comando, Control, Comunicaciones y Cómputo -C4	12	16%
Dirección de Gestión Humana	9	12%
Dirección Cárcel Distrital	5	7%
Oficina Asesora de Planeación	5	7%
Dirección Financiera	4	5%
Centro Especial de Reclusión - CER	3	4%
Dirección de Recursos Físicos y Gestión Documental	3	4%
Dirección Jurídica y Contractual	3	4%
Dirección de Tecnologías y Sistemas de la Información	2	3%
Oficina de Análisis de Información y Estudios Estratégicos	1	1%
Despacho del Secretario Distrital De Seguridad, Convivencia y Justicia	1	1%
Dirección de Bienes para la Seguridad, Convivencia y Acceso a la Justicia	1	1%



Dependencia	Frecuencia	%
Dirección de Prevención y Cultura Ciudadana	1	1%
Dirección de Seguridad	1	1%
Oficina Asesora de Comunicaciones	1	1%
Oficina de Control Disciplinario Interno	1	1%
Total general	75	100%

Nota. La tabla muestra las dependencias a las cuales pertenecen los participantes en el instrumento de experiencia del colaborador. Fuente. Elaboración propia.

En esta fase del estudio se contó con la participación de 17 dependencias de la entidad, distribuidos de la siguiente manera, el 29% pertenecen a la Dirección de Acceso a la Justicia con 22 personas, el 16% con 12 personas de la Oficina Centro de Comando, Control, Comunicaciones y Cómputo -C4, 9 personas de Dirección de Gestión Humana que corresponden al 12%, 5 personas de la Dirección de Cárcel Distrital y la Oficina Asesora de Planeación que corresponden al 7% respectivamente, 5% de la Dirección Financiera con 4 participantes, 3 personas por cada una de las siguientes dependencias: Centro Especial de Reclusión – CER, Dirección de Recursos Físicos y Gestión Documental y Dirección Jurídica y Contractual, que equivalen al 4% respectivamente, 2 personas de Dirección de Tecnologías y Sistemas de la Información 3%, y 1 participante por cada una de las siguientes dependencias Oficina de Análisis de Información y Estudios Estratégicos, Despacho del Secretario Distrital De Seguridad, Convivencia y Justicia, Dirección de Bienes para la Seguridad, Convivencia y Acceso a la Justicia, Dirección de Prevención y Cultura Ciudadana, Dirección de Seguridad, Oficina Asesora de Comunicaciones y la Oficina de Control Disciplinario Interno.



5.3.1. Resultados por dimensiones de experiencia del colaborador

A continuación, se presenta los resultados de estadística descriptiva, por dimensión del instrumento de experiencia del colaborador:

Tabla 24

Estadísticos descriptivos por dimensiones experiencia del colaborador

Dimensión	N Válido	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
1. Líderes	75	3,00	3,00	3	0,788
2. Organización	75	3,16	3,00	3	0,772
3. Trabajo	75	3,13	3,00	3	0,759
4. Colaboradores	75	3,15	3,00	3	0,651
5. Mi mismo	75	3,55	4,00	4	0,599
6. Gestalt	75	3,31	3,00	4	0,771
Total	75	3,33	3,00	3	0,644

Nota. Se identifica los principales datos de estadística descriptiva en las dimensiones evaluadas, la media oscila entre 3,00 y 3,55 de 4 puntos máximo posibles. Fuente. Elaboración propia.

A continuación, se presenta los resultados del total de los participantes con el promedio y la media por dimensión:

Tabla 25

Resultados por dimensión medición de experiencia del colaborador

Dimensión	Media	Promedio de Calificación	% Calificación
1. Líderes	3,00	49,0	65%
2. Organización	3,16	41,2	69%
3. Trabajo	3,13	28,0	70%
4. Colaboradores	3,15	28,2	70%
5. Mi mismo	3,55	55,0	81%
6. Gestalt	3,31	9,5	79%
Total General	3,33	210,9	71%



Nota. Se evidencia que la dimensión con un mayor promedio de calificación “mi mismo” con un 81% y en menor medida se encuentra la dimensión de “líderes” con un 65%. Fuente. Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados de la tabla 25, se encuentra en la dimensión de “mi mismo” aspectos desde el aporte en los resultados de la organización desde el desempeño de los cargos, compromiso con la organización desde el desarrollo de las funciones con calidad, disposición de servicio y orgullo hacia la entidad, continuando con la dimensión de Gestalt, esta se encuentra asociada a la percepción de experiencia positiva con la organización, no obstante, en menor medida puntuó la dimensión de líderes, la cual, incluye la percepción desde la gestión estratégica y alineación de la estructura organizacional con la misionalidad, la gestión eficiente de equipos de trabajo desde el personal en cargos directivos o de coordinación, la articulación de los equipos y buen trato entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Para el análisis de resultados se construyeron los siguientes baremos, teniendo en cuenta la cantidad de ítems por dimensión y la escala tipo Likert aplicada.

Tabla 26

Baremos análisis de resultados por dimensión experiencia del colaborador

Dimensiones	Baremos			
	Deficiente (1)	Bajo (2)	Bueno(3)	Sobresaliente(4)
1. Líderes	Menor 19	20-38	39-57	56-76
2. Organización	Menor 15	16-30	31-45	46-60
3. Trabajo	Menor 10	11-20	21-30	31-40
4. Colaboradores	Menor 10	11-20	21-30	31-40
5. Mi mismo	Menor 17	18-34	35-51	52-68



Dimensiones	Baremos			
	Deficiente (1)	Bajo (2)	Bueno(3)	Sobresaliente(4)
6. Gestalt	Menor 3	4-6	7-9	10-12
Total general	Menor 74	75-148	149-222	223-296

Nota. Baremos por propósito en instrumento experiencia del colaborador. Fuente:

Elaboración propia

De acuerdo con los resultados generales del total de puntuación, se presenta a continuación, el cálculo por baremos frente a la experiencia del colaborador:

Tabla 27

Resultado total experiencia del colaborador

Total general experiencia del colaborador	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	7	9%
Bueno	36	48%
Sobresaliente	32	43%
Total	75	100%

Nota. En los resultados totales del cuestionario teniendo en cuenta los baremos contruidos se identificó que el 48% de la población categoriza en un nivel “bueno” su experiencia en la organización, el 43% percibe su experiencia en sobresaliente, únicamente en 9% percibe en un nivel bajo. Fuente: Elaboración propia.

5.3.2. Dimensión líderes

Se encontró que el 47% de los encuestados, percibe el liderazgo en un nivel bueno y el 28% lo califica como sobresaliente, lo que permite inferir que la organización cuenta líderes establecen una comunicación efectiva con los equipos de trabajo frente al desempeño y los indicadores de la dependencia, así mismo, el proceso de evaluación de desempeño se realiza de manera periódica y permite identificar las fortalezas y áreas de mejora al servidor. No obstante,



el 23% de la población considera que se encuentra en nivel bajo, lo que se debe identificar aspectos que se deben fortalecer en el liderazgo organizacional y su aplicación en todas las dependencias de la organización.

Tabla 28

Resultado dimensión líderes

Dimensión líderes	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	2	3%
Bajo	17	23%
Bueno	35	47%
Sobresaliente	21	28%
Total	75	100%

Nota. El 47% considera que el liderazgo organizacional se encuentra en un nivel bueno, sin embargo, el 3% de la población lo califica como deficiente, lo que determina que se deben fortalecer competencias en los líderes entorno a la conformación de equipos eficientes entendiendo la diversidad de cada dependencia. Fuente: Elaboración propia

5.3.3. Dimensión organización

El 43% de los participantes percibe en la dimensión de organización en un nivel bueno y el 37% lo califica en nivel sobresaliente, lo que permite determinar que la mayoría de servidores desde su experiencia perciben un cumplimiento de la entidad frente a los compromisos establecidos legalmente de las condiciones laborales, así mismo, se cuenta con políticas institucionales que promueven la equidad laboral, el respeto y buen trato, la inclusión de la diversidad y la promoción del código de integridad, la entidad cuenta con la estrategia de gestores de integridad, quienes lideran y promueven actividades de manera continua para la difusión y apropiación de los valores de la función pública. Así mismo, se identifica que la



entidad cuenta con lineamientos claros para la provisión de encargos que promueven el principio de la transparencia y la ética.

Tabla 29

Resultado dimensión organización

Dimensión organización	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	1	1%
Bajo	14	19%
Bueno	32	43%
Sobresaliente	28	37%
Total	75	100%

Nota. La tabla 29 muestra que el 19% de la población percibe desde su experiencia que la organización se encuentra en nivel bajo y el 1% lo ubica en un nivel deficiente, es decir, que se deben profundizar que aspectos de mejora se encuentran en las variables de bienestar y cuidado hacia el servidor. Fuente: Elaboración propia.

5.3.4. Dimensión trabajo

Se identifica que el 49% de la población considera que esta dimensión se encuentra en un nivel bueno y el 33% lo ubica en nivel sobresaliente, lo que confirma que la organización cuenta con espacios de capacitación desde el Plan institucional de Capacitación (PIC), así mismo, promueve el apoyo e incentivos para la educación formal de los servidores, de igual forma, se cuentan con recursos adecuados para el desempeño de las funciones, sin embargo, se identifican aspectos de mejora frente al equilibrio de las cargas laborales y los flujos de trabajo estables, como aspectos a profundizar desde la gestión del talento humano.



Tabla 30

Resultado dimensión trabajo

Dimensión trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	2	3%
Bajo	11	15%
Bueno	37	49%
Sobresaliente	25	33%
Total	75	100%

Nota. Se identifica que el 15% califica la dimensión de trabajo como baja y el 3% como deficiente, lo que puede estar asociado al diseño y distribución de cargas de trabajo en los equipos de trabajo dentro de la organización. Fuente: Elaboración propia.

5.3.5. Dimensión colaboradores

El 60% de los participantes se ubica en esta dimensión en un nivel bueno y el 28% lo situó en sobresaliente, es decir, dentro de los equipos de trabajo se encuentra apoyo entre sus miembros y cooperación para el logro de los objetivos comunes, las relaciones se construyen desde el respecto de la diversidad y el buen trato.

Tabla 31

Resultado dimensión colaboradores

Dimensión colaboradores	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	1	1%
Bajo	8	11%
Bueno	45	60%
Sobresaliente	21	28%
Total	75	100%

Nota. Se encontró que el 11% ubica las relaciones internas de los equipos en nivel bajo y el 1% en nivel deficiente, lo que implica un reto para continuar con el fortalecimiento de la cultura organizacional y el clima laboral en la construcción de concepto de trabajo en equipo y relaciones libres de discriminación y violencia laboral. Fuente: Elaboración propia.



5.3.6. Dimensión mí mismo

Esta dimensión puntuó en mayor medida con un 59% en nivel sobresaliente y un 39% en nivel bueno, se encuentra asociada a la autoevaluación desde la identificación y mitigación de riesgos laborales, aportes a la organización desde los diferentes cargos que desempeñan los servidores, así mismo, consideración de orgullo y sentido de pertenencia hacia el equipo de trabajo, la dependencia y la entidad, así como percepciones de aporte de la organización en el desarrollo personal y profesional.

Tabla 32

Resultado dimensión mí mismo

Dimensión mí mismo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	1	1%
Bajo	1	1%
Bueno	29	39%
Sobresaliente	44	59%
Total	75	100%

Nota. El 1% de la población percibe desde la dimensión de sí mismo que se encuentra en un nivel bajo y deficiente respectivamente, lo que genera oportunidades de mejora desde gestión humana, para promover espacios de acción frente a la alineación entre la organización y el sentido del servidor en la ejecución de sus funciones. Fuente: Elaboración propia.

5.3.7. Dimensión Gestalt

El 47% de la población determinó un nivel sobresaliente y el 40% se ubica en nivel bueno en esta dimensión, lo anterior, permite inferir que desde una visión gestalt del todo, en la estructura de la organización, representa desde la experiencia del colaborador una visión positiva



hacia la entidad, lo que puede estar relacionado con la dimensión de mí mismo, la cual, incluye factores de compromiso, orgullo y aporte hacia la institución.

Tabla 33

Resultado dimensión gestalt

Dimensión gestalt	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	2	3%
Bajo	8	11%
Bueno	30	40%
Sobresaliente	35	47%
Total	75	100%

Nota. La tabla 33 se encuentra que el 11% percibe desde una visión gestalt se encuentra en nivel bajo y el 3% lo ubica en un nivel deficiente, representado que se deben generar procesos de participación donde se pueda disponer de espacios para profundizar sobre aquellos aspectos que pueden incidir a que la visión general no se encuentra favorable para algunos servidores.

Fuente: Elaboración propia.

5.3.8. Resultados por subcategorías

A continuación, se presenta los resultados de estadística descriptiva, por subcategorías del instrumento de experiencia del colaborador:

Tabla 34

Estadísticos descriptivos por subcategorías del instrumento experiencia del colaborador

Subcategoría	N Válido	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
1.1. Objetivos	75	3,04	3,00	3	0,80
1.2. Desempeño	75	2,52	3,00	3	0,84
1.3. Equipo	75	2,96	3,00	3	0,80
2.1. Cuidado	75	3,19	3,00	3	0,71
2.2. Equidad	75	2,93	3,00	3	0,91



Subcategoría	N Válido	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
2.3. Bienestar	75	2,33	2,00	2	0,66
3.1. Desarrollo	75	3,13	3,00	3	0,79
3.2. Exigencias	75	2,93	3,00	3	0,81
3.3. Recursos	75	3,09	3,00	3	0,77
4.1. Acogida	75	3,00	3,00	3	0,75
4.2. Apoyo	75	3,07	3,00	3	0,76
4.3. Respeto	75	3,11	3,00	3	0,65
5.1. Disminución riesgo	75	3,33	3,00	3	0,60
5.2. Aporte	75	3,60	4,00	4	0,57
5.3. Compromiso	75	3,45	4,00	4	0,62
5.4. Orgullo	75	3,39	3,00	4	0,71
6.1. Gestalt	75	3,31	3,00	4	0,77
Total general	75	3,33	3,00	3	0,644

Nota. Se identifica que la media los principales datos de estadística descriptiva por las subcategorías, se encuentra en 3,33 de 4 puntos máximo posibles, la moda general está en 3 y la desviación estándar se encuentra en 0,644. Fuente. Elaboración propia.

En concordancia, a continuación, se presentan los resultados del total de los participantes con el promedio de las subcategorías evaluadas:

Tabla 35

Resultados de subcategorías del instrumento experiencia del colaborador

Subcategoría	Media	Promedio de Calificación	%
1.1. Objetivos	3,04	15,9	66%
1.2. Desempeño	2,52	15,3	64%
1.3. Equipo	2,96	17,8	64%
2.1. Cuidado	3,19	11,5	72%
2.2. Equidad	2,93	10,5	65%
2.3. Bienestar	2,33	19,2	69%
3.1. Desarrollo	3,13	11,4	71%
3.2. Exigencias	2,93	8,1	67%
3.3. Recursos	3,09	8,5	71%
4.1. Acogida	3,00	8,2	68%
4.2. Apoyo	3,07	8,7	73%



Subcategoría	Media	Promedio de Calificación	%
4.3. Respeto	3,11	11,3	71%
5.1. Disminución riesgo	3,33	15,8	79%
5.2. Aporte	3,60	13,6	85%
5.3. Compromiso	3,45	12,9	80%
5.4. Orgullo	3,39	12,8	80%
6.1. Gestalt	3,31	9,5	79%
Total general	3,33	210,9	71%

Nota. La tabla presenta el promedio de calificación por cada subcategoría y la frecuencia relativa sobre el puntaje esperado para cada una, siendo la variable de aporte con un mayor puntaje del 85%, continuando con el compromiso y el orgullo de pertenecer a la organización con un 80% respectivamente. Fuente. Elaboración propia.

En la tabla 35, se logra identificar de las subcategorías que puntuaron en menor promedio, las cuales, fueron “equipo” y “desempeño” cada una con un resultado del 64%, lo que permite analizar que desde la categoría principal que corresponde a líderes, se deben plantear estrategias de intervención principalmente en aspectos de comunicación bidireccional en los procesos de realimentación positiva y en áreas de mejora frente a los equipos de trabajo, así mismo, en las estrategias de liderazgo para equipos eficientes y en el acompañamiento de la gestión del cambio a nivel organizacional.

Para el análisis de resultados a nivel de subcategorías se construyeron los siguientes baremos, teniendo en cuenta la cantidad de ítems y la escala tipo Likert aplicada.



Tabla 36

Baremos de las subcategorías del instrumento experiencia del colaborador

Subcategorías	Baremos			
	Deficiente (1)	Bajo (2)	Bueno(3)	Sobresaliente(4)
1.1. Objetivos	Menor 6	7-12	13-18	19-24
1.2. Desempeño	Menor 6	7-12	13-18	19-24
1.3. Equipo	Menor 7	8-14	15-21	22-28
2.1. Cuidado	Menor 4	5-8	9-12	13-16
2.2. Equidad	Menor 4	5-8	9-12	13-16
2.3. Bienestar	Menor 7	8-14	15-21	22-28
3.1. Desarrollo	Menor 4	5-8	9-12	13-16
3.2. Exigencias	Menor 3	4-6	7-9	10-12
3.3. Recursos	Menor 3	4-6	7-9	10-12
4.1. Acogida	Menor 3	4-6	7-9	10-12
4.2. Apoyo	Menor 3	4-6	7-9	10-12
4.3. Respeto	Menor 4	5-8	9-12	13-16
5.1. Disminución riesgo	Menor 5	6-10	11-15	16-20
5.2. Aporte	Menor 4	5-8	9-12	13-16
5.3. Compromiso	Menor 4	5-8	9-12	13-16
5.4. Orgullo	Menor 4	5-8	9-12	13-16
6.1. Gestalt	Menor 3	4-6	7-9	10-12
Total general	Menor 74	75-148	149-222	223-296

Nota. Baremos por subcategorías en el instrumento experiencia del colaborador. Fuente:

Elaboración propia

Teniendo en cuenta la estructura del instrumento, se presenta a continuación, el cálculo por baremos de cada subcategoría:

Tabla 37

Resultados por baremos de las subcategorías del instrumento experiencia del colaborador

Subcategoría	Deficiente (1)		Bajo (2)		Bueno(3)		Sobresaliente(4)	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1.1. Objetivos	2	3%	16	21%	34	45%	23	31%
1.2. Desempeño	9	12%	26	35%	32	43%	8	11%
1.3. Equipo	3	4%	16	21%	37	49%	19	25%
2.1. Cuidado	1	1%	10	13%	38	51%	26	35%



Subcategoría	Deficiente (1)		Bajo (2)		Bueno(3)		Sobresaliente(4)	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
2.2. Equidad	6	8%	15	20%	32	43%	22	29%
2.3. Bienestar	8	11%	34	45%	33	44%	0	0%
3.1. Desarrollo	3	4%	10	13%	36	48%	26	35%
3.2. Exigencias	3	4%	18	24%	35	47%	19	25%
3.3. Recursos	3	4%	10	13%	39	52%	23	31%
4.1. Acogida	2	3%	15	20%	39	52%	19	25%
4.2. Apoyo	1	1%	16	21%	35	47%	23	31%
4.3. Respeto	1	1%	9	12%	46	61%	19	25%
5.1. Disminución riesgo	1	1%	2	3%	43	57%	29	39%
5.2. Aporte	1	1%	0	0%	27	36%	47	63%
5.3. Compromiso	1	1%	2	3%	34	45%	38	51%
5.4. Orgullo	2	3%	4	5%	32	43%	37	49%
6.1. Gestalt	2	3%	8	11%	30	40%	35	47%

Nota. La tabla 37 permite inferir que la clasificación a nivel de subcategorías, los

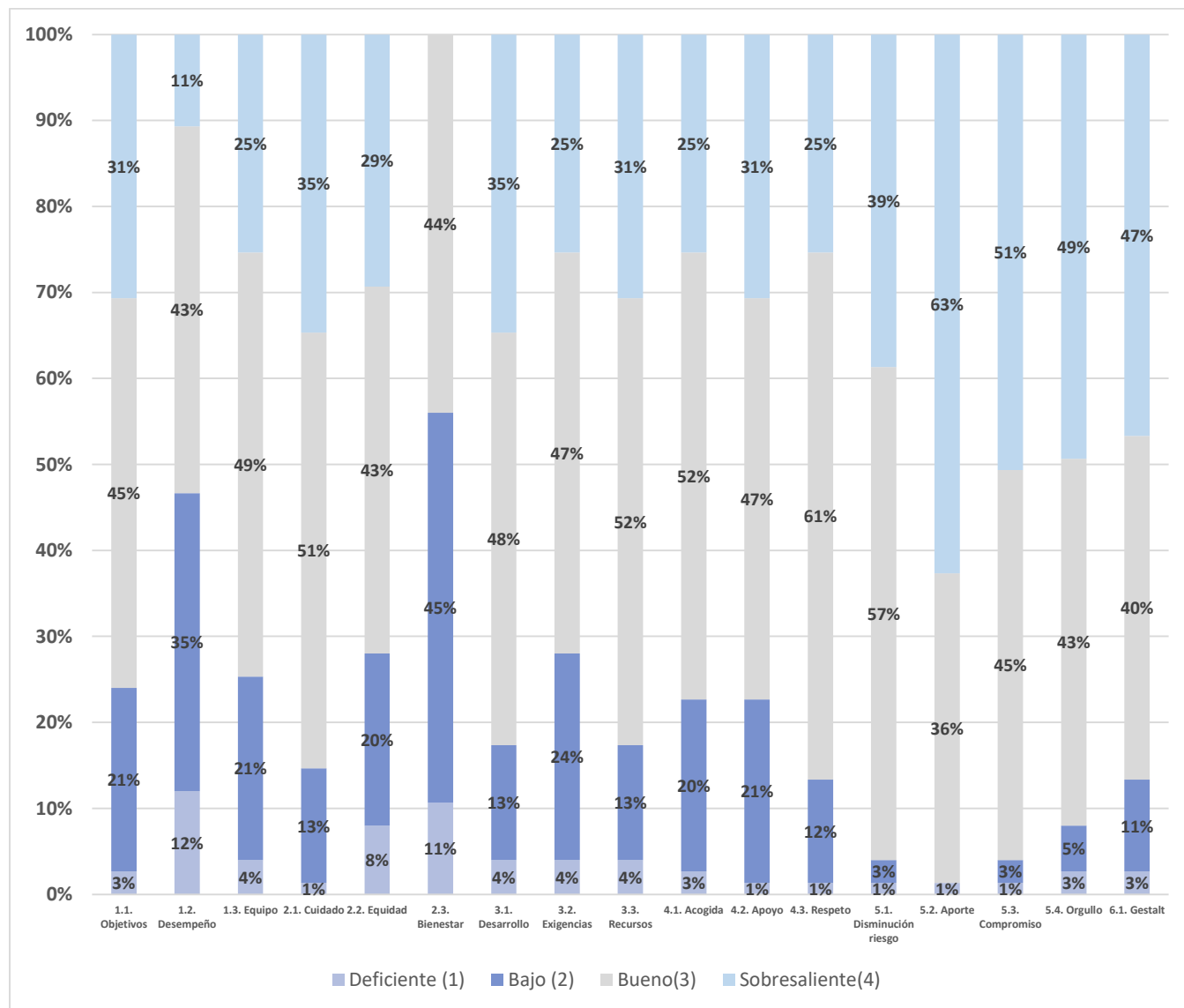
resultados se concentran en su mayoría en un nivel bueno, principalmente en “respeto” con 61%, continuando con la “disminución del riesgo” con un 57%, en “recursos” y “acogida” con un 52%, es importante señalar que en el nivel sobresaliente la subcategoría que puntuó más alto fue “aporte” con un 63%. Fuente: Elaboración propia

Conocer al detalle los resultados por subcategorías permite profundizar en cada dimensión del instrumento para establecer acciones concretas en el plan de intervención y analizar aspectos de impacto específico dentro de la experiencia del colaborador y su incidencia directa en el compromiso laboral de los servidores públicos. A continuación, se muestra la distribución de resultados en frecuencia relativa en las subcategorías del instrumento experiencia del colaborador:



Figura 13

Resultados por frecuencia relativa subcategorías del instrumento experiencia del colaborador



Nota. La figura 13 permite identificar gráficamente la distribución de los niveles de experiencia del colaborador por cada subcategoría del instrumento. Fuente: Elaboración propia.

Como principales factores protectores que se ubican en nivel bueno y sobresaliente, se encontró en la dimensión de mí mismo, las subcategorías de “aporte” con 63% en nivel



sobresaliente y 36% en bueno, es decir, se considera desde el desempeño del cargo, que se contribuye al cumplimiento de los resultados en la organizacional desde la calidad del servicio, en la subcategoría de “disminución riesgo” el 57% se ubica en categoría bueno y 39% en sobresaliente, esta se relaciona con la identificación, prevención y comunicación de riesgos laborales que pueden tener un impacto en la organización. En la subcategoría de “compromiso” se encontró que el 51% lo evalúa en nivel sobresaliente y el 45% en bueno, lo que indica una experiencia de crecimiento y proyección a largo plazo en la organización, de igual forma, una entrega en el desempeño de las funciones y en la subcategoría de “orgullo” el 49% lo califica como sobresaliente y el 43% se ubica en bueno, lo que tiene relación con agradecimiento y sentido de pertenencia hacia la organización.

En este sentido, al identificar las subcategorías con menor puntuación, se encontró que el “bienestar”, que hace parte de la dimensión de organización, presenta un nivel bajo en un 45% de la población evaluada y se percibe en nivel deficiente en 11%, así mismo, es la única subcategoría que no se calificó como sobresaliente, lo que permite inferir que necesario fortalecer acciones dentro del plan de acción y cobertura a todos los centros de trabajo lideradas desde el Programa de Bienestar e Incentivos Institucionales, el cual, no está teniendo el impacto esperado en los servidores.

Así mismo, otra subcategoría a considerar según los resultados obtenidos es el “desempeño” que hace parte de la dimensión de líderes, la cual, se percibe desde la experiencia del colaborador en un 35% en nivel bajo y en un 12% en nivel deficiente, desde el acompañamiento que se realiza desde la dirección de gestión humana, se sugiere fortalecer los procesos de formación hacia los líderes de la organización para la consolidación de competencias

que permitan habilidades para una comunicación efectiva, realizar un feedback positivo para el logro de los objetivos del equipo desde una visión compartida.

6. Discusión

A partir de los resultados obtenidos en los instrumentos de recolección, se realiza un análisis de correlación desde el compromiso laboral desde una visión multidimensional y su asociación con la Gestión Estratégica del Talento Humano.

6.1. Análisis de correlación

Teniendo en cuenta que se aplicaron dos instrumentos de recolección para la fase diagnóstica y la fase de análisis del compromiso laboral en la entidad, sin embargo, los participantes en estas dos fases son diferentes, por lo anterior, se presentan de forma independiente el análisis de correlación por instrumento.

Por lo tanto, al iniciar el análisis de correlación y determinar el método adecuado en esta fase, se realizó la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov, según Fau y Nasabun (2020), estos autores señalan, esta prueba permite comparar la distribución teórica con la empírica dando como resultado un valor de p , es decir, probabilidad de que la muestra analizada difiera de una muestra aleatoria de tamaño n , obtenida de una distribución normal, por lo tanto, la hipótesis nula, determina que no hay diferencias entre las muestras y, por lo tanto, se busca no rechazar la hipótesis, o sea un $p > 0.05$. En consideración al tamaño de muestra se obtuvieron los siguientes resultados:



Tabla 38

Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov dimensiones del instrumento experiencia del colaborador

Dimensiones	Prueba de normalidad (Kolmogorov-Smirnov ^a)		
	Estadístico	gl	Sig.
1. Líderes	0,093	75	0,171
2. Organización	0,093	75	0,169
3. Trabajo	0,089	75	,200*
4. Colaboradores	0,106	75	0,036
5. Mi mismo	0,093	75	0,172
6. Gestalt	0,185	75	0,000

Nota. *Esto es un límite inferior de la significación verdadera. Según el nivel de significancia, es decir, el p-valor es menor 0.05 los datos no siguen una distribución normal, pero si el p-valor es mayor o igual a 0.05 los datos siguen una distribución normal. Fuente: elaboración propia.

Al realizar un análisis del nivel de significancia obtenido en la prueba de normalidad, se encuentra en las dimensiones de colaboradores y gestalt, los datos los datos no siguen una distribución normal, dado que el p-valor, es menor al 0.05. En consecuencia, los datos se encuentran dentro de un enfoque de análisis no paramétrico, por lo que se utilizará el coeficiente de correlación de Spearman. En este sentido, el análisis de correlación se determinan las siguientes hipótesis estadísticas teniendo en cuenta los datos de los 75 participantes del instrumento experiencia del colaborador:

- Hipótesis Nula: No existe correlación entre las dimensiones instrumento experiencia del colaborador.



- Hipótesis alterna: Existe correlación entre las dimensiones instrumento experiencia del colaborador.

A continuación, se presentan los resultados del instrumento experiencia del colaborador, obtenidos en el coeficiente de correlación de Spearman, calculado en el software SPSS Statistics.

Tabla 39

Coeficiente de correlación Spearman análisis de las dimensiones del instrumento experiencia del colaborador

Dimensiones	Correlación Spearman	1. Líderes	2. Organización	3. Trabajo	4. Colaboradores	5. Mi mismo	6. Gestalt
1. Líderes	Coeficiente		,876**	,829**	,758**	,636**	,695**
	Sig. (bilateral)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
2. Organización	Coeficiente	,876**		,925**	,753**	,742**	,785**
	Sig. (bilateral)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
3. Trabajo	Coeficiente	,829**	,925**		,730**	,750**	,809**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
4. Colaboradores	Coeficiente	,758**	,753**	,730**		,587**	,637**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
5. Mi mismo	Coeficiente	,636**	,742**	,750**	,587**		,816**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
6. Gestalt	Coeficiente	,695**	,785**	,809**	,637**	,816**	
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral), es decir, el p valor calculado es de 0.000, que es menor a 0.001, por lo que permite afirmar que las dimensiones, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, existe correlación entre las dimensiones instrumento experiencia del colaborador. La tabla presenta los coeficientes de correlación de



Spearman de las dimensiones del instrumento de experiencia del colaborador. Fuente:

Elaboración propia.

Según las escalas del grado de correlación del coeficiente de Spearman elaborado por Mondragón (2014) basado en Hernández Sampieri & Fernández Collado, 1998. Se encontró en la dimensión de organización presenta una relación positiva perfecta con un 0,92 con la dimensión de trabajo, la cual, incluye las subcategorías de desarrollo, exigencias y recursos en el desempeño de los cargos dentro de la organización. Por lo que se determina que la gestión organizacional en las variables de cuidado al colaborador, garantía de las condiciones laborales, políticas institucionales de equidad, buen trato, respeto, transparencia y las acciones entorno al bienestar integral tienen un impacto directo y positivo con la dimensión del trabajo, es decir, en las subcategorías de desarrollo profesional y personal, las exigencias y cargas a nivel laboral, los recursos disponibles para el desempeño del cargo.

Así mismo, se identifica en la dimensión de líderes un coeficiente de correlación del 0,87 con la dimensión de la organización, lo que permite señalar una relación positiva muy fuerte en la comunicación de los líderes hacia sus colaboradores, la determinación de indicadores de medición para los equipos de trabajo, la construcción de relaciones de cooperación y confianza desde el liderazgo organizacional, la retroalimentación constante desde el logro y refuerzo positivo, la construcción del trabajo en equipo está directamente relacionado con la estructura organizacional, la gestión en las subcategorías de bienestar, equidad y cuidado integral hacia el colaborador, tendría un impacto en el liderazgo organizacional dentro de la entidad.

En la dimensión de mí mismo, donde se encuentra la subcategoría del compromiso, se identifica una correlación positiva muy fuerte en un 0,81 con la dimensión de Gestalt, lo que permite inferir que las variables desde la percepción del aporte a nivel individual como del



equipo de trabajo hacia la organización, percepción de orgullo hacia la entidad y compromiso de las funciones del cargo, está directamente asociado a la visión positiva a nivel general de la organización.

En la dimensión de colaboradores, se muestra una relación positiva considerable en un coeficiente del 0,75 con la dimensión de líderes, lo que indica que los aspectos relacionados con la acogida en el equipo de trabajo, trabajo de cooperación entre los miembros y la construcción de un clima laboral de respeto y buen trato, está relacionado directamente con el liderazgo organizacional dentro de los equipos de trabajo.

Tabla 40

Coeficiente de correlación Spearman por subcategorías del instrumento experiencia del colaborador

Subcategorías	Objetivos	Desempeño	Equipo	Cuidado	Equidad	Bienestar	Desarrollo	Exigencias	Recursos	Acogida	Apoyo	Respeto	Disminución riesgo	Aporte	Compromiso	Orgullo	Gestalt
Objetivos		,834**	,835**	,822**	,742**	,761**	,765**	,638**	,798**	,727**	,555**	,480**	,344**	,377**	,590**	,670**	,719**
Desempeño	,834**		,886**	,816**	,720**	,743**	,694**	,593**	,773**	,722**	,580**	,532**	,353**	,372**	,546**	,606**	,606**
Equipo	,835**	,886**		,843**	,725**	,797**	,729**	,610**	,807**	,755**	,640**	,598**	,338**	,447**	,610**	,656**	,671**
Cuidado	,822**	,816**	,843**		,801**	,848**	,794**	,605**	,798**	,822**	,661**	,527**	,427**	,482**	,720**	,744**	,742**
Equidad	,742**	,720**	,725**	,801**		,757**	,797**	,607**	,715**	,667**	,565**	,362**	,352**	,406**	,583**	,582**	,613**
Bienestar	,761**	,743**	,797**	,848**	,757**		,860**	,757**	,881**	,774**	,631**	,520**	,365**	,521**	,725**	,795**	,794**
Desarrollo	,765**	,694**	,729**	,794**	,797**	,860**		,696**	,821**	,723**	,601**	,425**	,364**	,585**	,721**	,799**	,813**
Exigencias	,638**	,593**	,610**	,605**	,607**	,757**	,696**		,696**	,634**	,545**	,463**	,301**	,365**	,527**	,596**	,591**
Recursos	,798**	,773**	,807**	,798**	,715**	,881**	,821**	,696**		,736**	,612**	,510**	,384**	,518**	,729**	,772**	,796**
Acogida	,727**	,722**	,755**	,822**	,667**	,774**	,723**	,634**	,736**		,808**	,630**	,278**	,427**	,657**	,664**	,697**
Apoyo	,555**	,580**	,640**	,661**	,565**	,631**	,601**	,545**	,612**	,808**		,593**	,248**	,428**	,487**	,482**	,518**
Respeto	,480**	,532**	,598**	,527**	,362**	,520**	,425**	,463**	,510**	,630**	,593**		,316**	,435**	,461**	,460**	,500**
Disminución riesgo	,344**	,353**	,338**	,427**	,352**	,365**	,364**	,301**	,384**	,278**	,248**	,316**		,647**	,480**	,503**	,451**
Aporte	,377**	,372**	,447**	,482**	,406**	,521**	,585**	,365**	,518**	,427**	,428**	,435**	,647**		,686**	,678**	,534**
Compromiso	,590**	,546**	,610**	,720**	,583**	,725**	,721**	,527**	,729**	,657**	,487**	,461**	,480**	,686**		,894**	,791**
Orgullo	,670**	,606**	,656**	,744**	,582**	,795**	,799**	,596**	,772**	,664**	,482**	,460**	,503**	,678**	,894**		,873**
Gestalt	,719**	,606**	,671**	,742**	,613**	,794**	,813**	,591**	,796**	,697**	,518**	,500**	,451**	,534**	,791**	,873**	

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). *. La correlación es

significativa en el nivel 0,05 (bilateral). En el análisis de subcategorías del instrumento

experiencia del colaborador, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, se encuentra relación entre las mismas, la tabla presenta los coeficientes de correlación de Spearman. Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el objetivo de la consultoría, se analiza la subcategoría de compromiso y su grado de relación con las demás subcategorías del instrumento. En este sentido, se identificó una correlación positiva muy fuerte con la subcategoría de orgullo en un 0,894 lo que muestra que sentimientos asociados al sentido de pertenencia hacia la organización, orgullo por el cumplimiento de logros a nivel profesional y personal como aporte al logro de los objetivos institucionales en el ejercicio del servicio público, gratitud hacia la entidad, aspectos que están directamente asociados al compromiso laboral en un nivel alto, es decir, un mayor sentimiento de orgullo puede aumentar significativamente compromiso en la dimensión de mí mismo. De igual forma, en la subcategoría de Gestalt existe una correlación positiva del 0,791 lo que indica relación muy fuerte entre el compromiso y la visión sistémica positiva de la entidad.

En un nivel de correlación positiva considerable, se identifica las subcategorías de recursos con un 0,729 que incluye los niveles de autonomía para la toma de decisiones y la disponibilidad de insumos necesarios para desempeñar el cargo, otra subcategoría con este nivel de relación positiva considerable, es la de bienestar con un 0,725, así como, la subcategoría de desarrollo con 0,721 y la subcategoría de cuidado 0,720, por lo anterior, estas subcategorías incluyen acciones organizacionales tendientes al bienestar integral, la calidad de vida promoviendo el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, el plan carrera en las oportunidades de apoyo en la formación, el cumplimiento en los estándares de seguridad y salud en el trabajo asegurando condiciones de trabajo adecuadas y confortables que promuevan



espacios seguros y saludables para el cumplimiento de las funciones de los cargos, lo cual, está considerablemente relacionado con el compromiso laboral.

En este mismo orden de ideas, continuando con las subcategorías que se encuentran en un nivel de correlación positiva considerable, se encontró el aporte con un 0,686, la acogida con 0,657 y el equipo 0,610, desde la autopercepción en el desempeño laboral con calidad y aporte a los resultados de la organización, lo que indica una alineación con la estrategia organizacional y objetivos superiores de la entidad. Así mismo, sentirse parte de un equipo de trabajo donde se construye desde la colaboración y la resolución de conflictos en un clima laboral de respeto y buen trato, el cual, está condicionado por los líderes en las dependencias, lo que contribuye de manera directa con el compromiso laboral en el contexto laboral.

Los siguientes coeficientes de correlación en las subcategorías de objetivos fueron 0,590, equidad 0,583, exigencias 0,527 y en desempeño 0,546, lo que indica que se encuentran en un nivel de correlación positiva considerable, lo que permite determinar que la delimitación y comunicación a través de los procesos de inducción y reintucción de la entidad desde el plan estratégico, los objetivos misionales y a nivel interno de los equipos de trabajo, favorece considerablemente el compromiso, desde la descripción clara de las funciones la continua retroalimentación del desempeño, la aplicación de las políticas de equidad y transparencia en las oportunidades de promoción y cubrimiento de vacantes desde la gestión del empleo. En este sentido, las exigencias en las cargas laborales y los flujos de trabajo de forma equilibrada dentro de los equipos de trabajo son factores que se encuentran relacionados al compromiso laboral.

En menor medida presenta una correlación media con las subcategorías de apoyo 0,487, disminución del riesgo 0,480 y respecto 0,461, no obstante, se identifica aspectos relevantes



dentro de la dimensión de colaboradores la gestión que se realiza desde la gestión humana, en la intervención de clima laboral, la promoción de ambientes de trabajo inclusivos y el fortalecimiento de la calidad en las relaciones entre los miembros de equipo en cada una de las dependencias.

Continuando con los análisis de correlación, a continuación, se presentan los resultados del instrumento medición de impactos de gestión humana, obtenidos en el coeficiente de correlación de Spearman, calculado en el software SPSS Statistics.

Tabla 41

Coeficiente de correlación Spearman análisis por propósitos medición de impactos de gestión humana

Propósito	Correlación Spearman	1. Estrategia con resultados	2. Procesos sistémicos	3. Personas con calidad de vida	4. Cultura humanista
1. Estrategia con resultados	Coeficiente		,692*	,882**	,861**
	Sig. (bilateral)		0,013	0,000	0,000
2. Procesos sistémicos	Coeficiente	,692*		,600*	,595*
	Sig. (bilateral)	0,013		0,039	0,041
3. Personas con calidad de vida	Coeficiente	,882**	,600*		,845**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,039		0,001
4. Cultura humanista	Coeficiente	,861**	,595*	,845**	
	Sig. (bilateral)	0,000	0,041	0,001	

Nota. *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). La tabla presenta significancia menor a 0,05, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, existe correlación entre los propósitos del instrumento. Fuente: Elaboración propia.



En el propósito de estrategia con resultados, se encontró una correlación positiva muy fuerte del 0,882 con el propósito de personas con calidad de vida, lo que determina que la gestión humana en los aspectos de administración de personal y gestión del empleo, acceso a los apoyo y actividades de formación y capacitación, gestión integral de procesos e indicadores institucionales, su impacto en la estructura organizacional, el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales está directamente relacionado con el propósito de personas con calidad de vida, que determina acciones entorno a la compensación flexible y económica, el bienestar dirigido al colaborador y sus familias, la seguridad y salud en el trabajo, la alineación del sentido superior del colaborador y la misión de la entidad.

En este orden de ideas, se identifica en el propósito de cultura humanista se presenta una correlación 0,861, es decir, una correlación positiva muy fuerte con el propósito de estrategia con resultados, lo que permite afirmar que la gestión humana que se lidera desde variables desde la intervención de clima laboral con un trato justo y respetuoso, liderazgo humanista, acompañamiento en el proceso de evaluación de desempeño y seguimiento al mismo en las diferentes dependencias, aplicación de la responsabilidad social en sus acciones institucionales, fortalecimiento de la comunicación efectiva en los líderes de la organización y aplicación del programa de bienestar desde los principios de transparencia, está directamente relacionado con el aporte a la estrategia organizacional y el cumplimiento de los resultados.

Así mismo, en la cultura humanista se presenta una correlación fuerte con el propósito de personas con calidad de vida con un 0,845, lo que permite señalar que: a mayor aplicación de los factores asociados con la gestión de cultura humanista, tiene una relación directa positiva con las personas con calidad de vida en la organización, lo que permite promoción de un entorno laboral

saludable, donde el servidor logre el cumplimiento de todas las etapas del ciclo y tenga una alineación con la entidad.

En el propósito de procesos sistémicos, se encontró una correlación positiva considerable con 0,692 con el propósito de estrategia con resultados, se identifica la necesidad de innovación y desarrollo a través de herramientas tecnológicas y de sistematización que lleven a la armonización de los diferentes módulos que se encuentran en el Programa de *“Talento Humano en una Organización Saludable”* de la entidad, que optimicen la gestión en las dimensiones de administración de personal, selección, fortalecimiento de competencias, evaluación de desempeño, compensación y gestión integral, teniendo en cuenta la relación e impacto que puede generar en el propósito de estrategia con resultados.

Al realizar el análisis de correlación de los dos instrumentos y los resultados obtenidos del nivel desarrollo que perciben los colaboradores de la gestión humana en la entidad, es necesario fortalecer principalmente el propósito de personas con calidad de vida en la entidad, teniendo que los resultados obtenidos indican que el 58% considera que está poco desarrollado en la organización y según la correlación del mismo, está directamente asociado con el propósito de estrategia con resultados con un coeficiente de correlación de 0,88 y el propósito de cultura humanista en un 0,84.

Lo anterior, es un hallazgo frente a las acciones de mejora en el proceso de gestión estratégica del talento humano en la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia, no obstante, se identifica la alineación de las acciones enmarcadas desde el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y la Política Pública de Gestión Integral del Talento Humano en el Distrito Capital, se deben fortalecer los módulos de bienestar, incentivos, estímulos y reconocimientos, formación y capacitación, sistema de información para la planeación y gestión



del empleo, según los lineamientos de operación dentro de la Política de Talento Humano que contribuyen al propósito las personas con calidad de vida.

En consideración a las correlaciones identificadas en el instrumento experiencia del colaborador, el cual, que permite analizar el compromiso laboral desde una perspectiva multidimensional, se encontró la dimensión con una mayor puntuación a nivel ordinal fue la dimensión de mí mismo con un 59% en calificación sobresaliente, que incluye la subcategoría de compromiso y donde al revisar la correlación se puede afirmar que está asociada de manera muy fuerte con la dimensión Gestalt en un 0,81, y en una correlación positiva considerable con la dimensión de trabajo 0,75 y se perciben 49% nivel bueno y la organización con un coeficiente de correlación del 0,74 y se encontró en un 43% nivel bueno, en consecuencia, desde la gestión estratégica del talento humano, que incluye una subcategorías lideradas desde la política institucional, se debe considerar acciones en estas dos dimensiones que tienen un impacto directo en el compromiso laboral.

Los resultados por dimensiones de la experiencia del colaborador, en los hallazgos de los niveles bajos se encontraron que el 23% afirma que esta dimensión se encuentra en nivel bajo en la organización, lo que se entiende como acción de mejora, de igual forma la dimensión de organización que se encuentra en un 19% en nivel bajo y la dimensión de trabajo con un 15% en nivel bajo. Por lo anterior, es necesario fortalecer las acciones desde el cuidado integral del colaborador, los mecanismos de participación y socialización de requerimientos al área de gestión humana y los planes de acción desde el bienestar que tenga una cobertura a todas las poblaciones de la entidad, de igual forma, se identifica la necesidad del análisis y revisión del manual de funciones de la entidad que responda a las necesidades del contexto actual, así como a

las demandas de trabajo de los diferentes centros de trabajo, en consideración a la diversidad de exigencias institucionales, en alineación a la estrategia de la organización.

6.2. Conclusiones

La consultoría permitió identificar en fase diagnóstica, que la entidad cuenta con lineamientos estandarizados impartidos desde el Departamento Administrativo de la Función Pública y el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, para la materialización de la política de Gestión Estratégica de Talento Humano (GETH) en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, no obstante, se encontró desde la percepción de los servidores algunas dimensiones se encuentran en un nivel de desarrollo bajo, como son las acciones relacionadas con las personas con calidad de vida, la cultura humanista y la estrategia con resultados, por lo que es necesario profundizar desde la Gestión Estratégica de Talento Humano, se requiere implementar prácticas de desarrollo e innovación que permitan armonizar la gestión del talento humano, con apoyo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), actualmente la entidad no cuenta con un software integrado para el manejo de la información, la autogestión de los servidores y el monitoreo de indicadores de la gestión humana, que permita la optimización de las operaciones desde los módulos que conforman el Programa de “Talento Humano en una Organización Saludable”.

Desde la mejora continua a nivel institucional se encontró la necesidad del fortalecimiento en la operatividad de las acciones lideradas en la Política de Talento Humano, las cuales, tienen una relación positiva muy fuerte con el compromiso laboral de los servidores públicos, según los resultados de la experiencia del colaborador y las correlaciones identificadas en el estudio, se encuentran las subcategorías de orgullo y sentido de pertenecía, visión sistémica



desde la Gestalt, los recursos disponibles en la organización para la ejecución y desempeño del cargo, las oportunidades de formación y desarrollo en el crecimiento profesional, el cuidado integral desde el bienestar, la seguridad y salud en el trabajo, el aporte profesional y personal hacía los resultados de la organización, sentimientos de acogida y equipo de trabajo, son principalmente los factores asociados al compromiso.

El liderazgo organizacional es considerado un elemento clave en la Gestión Estratégica del Talento Humano, se encontró asociación significativa con el desempeño del equipo, la comunicación y delimitación de los objetivos estratégicos, el proceso de evaluación de desempeño y la construcción de clima laboral desde el respeto, el apoyo y la acogida de los miembros. Por lo anterior, se debe garantizar un compromiso desde la alta dirección para la participación a nivel directivo de los procesos de formación en liderazgo organizacional, que permitan construir las bases de una gestión de gerencia publica desde el principio de los valores, la ética y la transparencia. Así mismo, fortalecer la comunicación asertiva de los líderes dentro de la organización, en el proceso de evaluación a nivel individual y por equipos que lleven a la mejora continua, se permitan espacios de reconocimiento de logros y avances dentro de cada una de las dependencias.

El servicio público presenta un gran reto en relación al liderazgo organizacional, teniendo en cuenta la alta movilidad y rotación de los líderes por su tipo de vinculación “libre nombramiento y remoción”, lo que representa una dificultad en la continuidad de estilos de dirección desde la construcción de una cultura y clima organizacional, generando en los equipos de trabajo una inestabilidad para la construcción de las relaciones de confianza y adaptación a los climas laborales que son condicionados por el líder, lo anterior, tiene relación con compromiso laboral de los servidores. Desde la Gestión Estratégica del Talento Humano, el liderazgo



organizacional se debe contar con un espacio definido para el fortalecimiento de las competencias directivas y gerenciales, desde la planeación, toma de decisiones y desarrollo de personal, que determinen a nivel institucional una cultura del gerente público, que permita dar continuidad a los procesos que orienten y movilicen los equipos de trabajo, desde una visión compartida, una delegación efectiva, aumentando el grado de confianza, adherencia a los objetivos y metas organizacionales, así mismo, promoviendo el crecimiento personal y profesional en los miembros del equipo.

En la organización se encontró la necesidad de realizar una evaluación en la reestructuración interna de procesos, dado que los servidores manifiestan una desalineación y desarticulación de las diferentes dependencias en el quehacer institucional, lo que genera dificultades en la gestión estratégica y el cumplimiento de sus objetivos organizacionales. Teniendo en cuenta el rol estratégico del proceso de Gestión del Talento Humano desde un enfoque sistémico, el cual, tiene incidencia a nivel transversal en todos los niveles de la organización, es fundamental acompañar la implementación de estrategia de gestión del cambio organizacional, permitiendo espacios de participación colectiva de los servidores y la construcción desde la diferencia y diversidad de los centros de trabajo de la entidad, que lleven a una transformación en los procesos y así mismo una actualización del manual de funciones y competencias acorde con las necesidades actuales de la entidad, en cumplimiento a la normatividad y las directrices vigentes.

Así mismo, es necesario fortalecer y construir una cultura humanista en la gestión interna de las diferentes dependencias de la organización, la cual, tiene como fundamento el respeto a la dignidad humana, propiciar mecanismos de socialización e interiorización de los valores, principios institucionales y la ética del servicio en lo público, promover el trato digno y la



confianza en los equipos de trabajo y el aprendizaje continuo. Entendiendo al servidor público, como persona, que se encuentra en un ciclo laboral que necesita satisfacer sus necesidades, desde la Gestión Estratégica del Talento Humano se deben garantizar acciones para el mejoramiento condiciones de salud a nivel físico, emocional y social, condiciones de seguridad en el trabajo para minimizar los niveles de riesgos en los diferentes lugares de trabajo.

Las acciones institucionales en torno al programa de bienestar e incentivos con el que cuenta la entidad, se identificó una percepción de un nivel bajo de desarrollo, lo que permite señalar que se requiere determinar un diagnóstico de necesidades de los servidores públicos en todos los centros de trabajo, teniendo en cuenta la cobertura de la población, las características sociodemográficas, las condiciones específicas de la tarea y las demandas de los cargos en función al cumplimiento y grado de responsabilidad, los turnos y horarios de trabajo, que permitan tener un mayor impacto principalmente en actividades deportivas, recreativas, artísticas y culturales, promoción y prevención de la salud, promoción de programas de vivienda, intervención de clima laboral y cambio organizacional, intervención en cultura organizacional, programas de incentivos, fortalecimiento del trabajo en equipo, apoyos de educación formal e informal, preparación a los pre pensionados para el retiro del servicio, entre otros.

En conclusión, el proceso de Gestión Estratégica del Talento Humano está directamente relacionado con el fortalecimiento del compromiso laboral, entendiendo que las acciones e intervenciones en las dimensiones y propósitos evaluados en la consultoría, como son la gestión en la administración de personal, los procesos de selección y promoción de vacantes, el bienestar integral, la capacitación, los mecanismos de compensación, la gestión por competencias, los canales de comunicación interna y externa, la evaluación de desempeño, gestión integral y la responsabilidad social, están relacionados con el compromiso laboral desde el liderazgo

organizacional, la optimización de condiciones de trabajo, la cultura y el clima laboral, el relacionamiento del equipo de trabajo, la construcción de la dimensión de mí mismo, con una visión desde la Gestalt, lo cual, que tiene un impacto en el logro de resultados organizacionales.

6.3.Recomendaciones

6.3.1. Marco de referencia de intervención para el proceso de gestión estratégica del talento humano asociado al compromiso laboral de los servidores públicos.

La presente propuesta contiene 21 acciones con un costo aproximado de \$ 1.655.000.000 millones de pesos, distribuidos en los propósitos: estrategia con resultados (\$ 237.000.000), procesos sistémicos (\$570.000.000), personas con calidad de vida (\$ 626.000.000), Cultura Humanista (\$222.000.000), las cuales, se orientan hacia la intervención de las necesidades identificadas desde el proceso de la Gestión Estratégica del Talento Humano y se encuentran directamente relacionadas con el fortalecimiento del compromiso laboral de los servidores públicos.

En este orden de ideas, la implementación de la propuesta requiere un compromiso institucional por parte de la alta dirección, con un acompañamiento y apoyo en las acciones de transformación y optimización de la gestión, que está asociada directamente al desempeño institucional y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por lo anterior, con base en los resultados obtenidos en la consultoría, se propone las siguientes recomendaciones entorno al proceso de gestión estratégica del talento humano en la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia:



Tabla 42

Marco de referencia de intervención Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia

Propósito	Acción propuesta	Responsable	Indicador de seguimiento	Recursos requeridos	Costo Unitario	Tiempo	Valor total	Valor por propósito
Estrategia con resultados	Generar espacios de participación de los servidores en los procesos de construcción de las políticas institucionales, realizando la socialización del direccionamiento estratégico y la planeación, los lineamientos en procesos de operación de la dependencia, sus funciones y rol dentro de la entidad.	Dirección de Gestión Humana	Número de socializaciones de direccionamiento estratégico organizacional/ Número total de socializaciones proyectadas*100	1 Contrato de presentación de servicios profesionales en las Disciplinas académicas: Administración, Ingeniería Industrial; Ingeniería Administrativa; Economía y afines. Con 3 años de experiencia en gestión estratégica del talento humano.	\$ 8.000.000	11 meses	\$ 88.000.000	\$ 237.000.000
	Acompañar la estrategia de gestión del cambio en la organización, desde la articulación con las dependencias de la entidad, con el fin de realizar la actualización del manual de funciones y competencias acorde con la normatividad y las necesidades institucionales actuales de la entidad.	Dirección de Gestión Humana	Número de acompañamientos en jornadas de gestión del cambio para actualización del manual de funciones por dependencias/ Número total dependencias de la entidad*100	1 Contrato de presentación de servicios profesionales en las Disciplinas académicas: Administración; Ingeniería Industrial; Psicología y afines. Con 2 años de experiencia en implementación de la gestión del cambio en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG)	\$ 7.000.000	11 meses	\$ 77.000.000	



Propósito	Acción propuesta	Responsable	Indicador de seguimiento	Recursos requeridos	Costo Unitario	Tiempo	Valor total	Valor por propósito
Estrategia con resultados	Gestionar de forma participativa el Plan Institucional de Capacitación en respuesta a las necesidades institucionales y con un cubrimiento en todos los centros de trabajo de la entidad, teniendo en cuenta turnos y horarios de servicio para la participación de los espacios de formación liderados desde la gestión estratégica del talento humano.	Dirección de Gestión Humana	Número de participantes en la fase diagnóstica del Plan Institucional de Capacitación / Número total de colaboradores*100	1 Contrato de presentación de servicios profesionales en las Disciplinas académicas: Psicología, Sociología, Trabajo Social y Afines. Con 2 años de experiencia en la formulación e implementación del Plan Institucional de Capacitación-PIC.	\$ 6.000.000	6 meses	\$ 36.000.000	
	Fortalecer la inducción y reinducción dirigida a los servidores públicos, que permita socializar la estructura de la entidad, el direccionamiento estratégico y el propósito superior, las dependencias y su rol institucional, las funcionalidades la naturaleza de los empleos, la normatividad que los regula y la articulación de los equipos de trabajo a nivel interdisciplinario en la organización.	Dirección de Gestión Humana	Número de participantes en los procesos de inducción y reinducción/ Número total de colaboradores*100	1 Contrato de presentación de servicios profesionales en las Disciplinas académicas: Psicología, Sociología, Trabajo Social y Afines. Con 2 años de experiencia en la formulación e implementación del Plan Institucional de Capacitación-PIC.	\$ 6.000.000	6 meses	\$ 36.000.000	



Propósito	Acción propuesta	Responsable	Indicador de seguimiento	Recursos requeridos	Costo Unitario	Tiempo	Valor total	Valor por propósito
Procesos sistémicos	Liderar y promover el desarrollo de un software de gestión humana que permita administrar eficientemente los módulos del Programa de “Talento Humano en una Organización Saludable” con una herramienta ágil y segura. A través del mismo, se cuente con información actualizada y en tiempo real, frente a la planta de personal, novedades administrativas, articulado con la nómina, incapacidades, horas extras, administración de permisos, el sistema de evaluación de desempeño, hoja de vida laboral del servidor, indicadores claves como rotación de personal (relación entre ingresos y retiros), movilidad del personal (encargos, comisiones de servicio, de estudio, reubicaciones y estado actual de situaciones administrativas), ausentismo (enfermedad, licencias, permisos), prepensionados, cargas de trabajo por empleo y por dependencia, caracterización sociodemográfica, entre otros.	Dirección de Tecnologías y Sistemas de la Información Dirección de Gestión Humana	Porcentaje de avance en el diseño e implementación del software de gestión humana de la SDSCJ	Licitación Pública para contratar servicios de desarrollo de software, implementación, mantenimiento y soporte de TI, según requerimientos de la entidad. personal requerido: 1 Gerente de Proyecto: Ingeniero de sistemas, o carreras afines, con certificación PMP Vigente, con mínimo seis (6) años de experiencia en gerencia de proyectos de desarrollo de software. 1 Arquitecto TIC: Ingeniero de sistemas o, carreras afines con mínimo cinco (5) años de experiencia como arquitecto de software. Especialización en desarrollo de software. 1 Analista, Desarrollador: Ingeniero de sistemas, o carreras afines, con mínimo cuatro (4) años de experiencia en desarrollo de software para aplicaciones WEB sobre plataforma .NET y sobre motores de Bases de Datos ORACLE. 1 Analista de Pruebas: Ingeniero de sistemas, o carreras afines, con mínimo dos (2) años de experiencia bajo el rol de analista de pruebas de Software. 1 DBA (Administrador de base de datos):Ingeniero de sistemas o carreras afines con mínimo tres (3) años de experiencia como administrador de bases de datos ORACLE (DBA).	\$ 300.000.000	10 meses	\$ 300.000.000	\$ 570.000.000



Propósito	Acción propuesta	Responsable	Indicador de seguimiento	Recursos requeridos	Costo Unitario	Tiempo	Valor total	Valor por propósito
Procesos sistémicos				1 Contrato de presentación de servicios profesionales en las Disciplinas académicas: Administración; Derecho; Economía, Ingeniería administrativa; Ingeniería industrial; Psicología; Sociología, trabajo social y afines. título de postgrado en la modalidad de especialización en áreas relacionadas con las obligaciones contractuales. Con 4 años de experiencia en gestión estratégica del talento humano.	\$ 8.000.000	12 meses	\$ 96.000.000	
	Gestionar de manera oportuna el cubrimiento de vacantes mediante encargo o concurso de méritos, según corresponda de acuerdo con el Plan Anual de Vacantes, siguiendo los lineamientos establecidos a nivel institucional, bajo los principios de la ética, transparencia y la equidad, contando con mecanismos eficaces para la verificación de estudios de requisitos previstos para el cargo.	Dirección de Gestión Humana	Número de vacantes ocupadas mediante encargo o concurso de mérito/ Número total de vacantes de la entidad*100	1 Contrato de presentación de servicios profesionales en las Disciplinas académicas: Administración, Ingeniería Industrial; Ingeniería Administrativa; Economía, Psicología y afines. Con 2 años de experiencia en gestión estratégica del talento humano.	\$ 6.000.000	6 meses	\$ 36.000.000	
	Acompañar a los servidores públicos en todas las fases el sistema de evaluación del desempeño, supervisando el cumplimiento de la socialización y retroalimentación de los líderes y el personal directivo hacia los servidores en el proceso de mejora continua para los aportes al cumplimiento de las metas institucionales, de conformidad con la normatividad vigente.	Dirección de Gestión Humana	Número de acompañamientos en jornadas de socialización de evaluación de desempeño por dependencias/ Número total dependencias de la entidad*100	1 Contrato de presentación de servicios profesionales en las Disciplinas académicas: Administración, Ingeniería Industrial; Ingeniería Administrativa; Economía, Psicología y afines. Con 1 año de experiencia en Evaluación de Desempeño en el sector Público.	\$ 6.000.000	6 meses	\$ 36.000.000	



Propósito	Acción propuesta	Responsable	Indicador de seguimiento	Recursos requeridos	Costo Unitario	Tiempo	Valor total	Valor por propósito
Procesos sistémicos	Fortalecer la gestión de la compensación a nivel institucional teniendo en cuenta el desempeño a nivel individual y por equipos de trabajo, desde el Programa de Bienestar e Incentivos Institucionales. En este sentido, reconocer el buen desempeño a través de los comités trimestrales de cada dependencia, con un incentivo de salario emocional para los equipos de trabajo.	Dirección de Gestión Humana	Número de sesiones de comité institucional donde se incluya el reconocimiento de las dependencias/ Número total de sesiones de comité institucional*100	1 Contrato de presentación de servicios profesionales en las Disciplinas académicas: Psicología, Sociología, Trabajo Social y Afines. Con 2 años de experiencia en la formulación e implementación del Programa de Bienestar e Incentivos Institucionales.	\$ 6.000.000	11 meses	\$ 66.000.000	
	Implementar la estandarización de buenas prácticas y la gestión del conocimiento y la innovación para la transferencia de información en los diferentes niveles de la organización, mitigando el riesgo de pérdida y reprocesos centralizados en algunos cargos, perdiendo la continuidad de la gestión administrativa en la entidad.	Dirección de Gestión Humana	Porcentaje de avance en la implementación del proceso Gestión del Conocimiento y la Innovación Pública en la entidad.	1 Contrato de presentación de servicios profesionales en las Disciplinas académicas: Psicología, Sociología, Trabajo Social y Afines. Con 2 años de experiencia en la formulación e implementación en la gestión del conocimiento y la innovación en el marco del MIPG	\$ 6.000.000	6 meses	\$ 36.000.000	
Personas con calidad de vida	Desarrollar actividades de bienestar orientadas a promover el equilibrio y la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral con el fin de reducir la interferencia del trabajo sobre el entorno extralaboral, así como crear y mantener un ambiente laboral que propicie el desarrollo integral del servidor.	Dirección de Gestión Humana	Número de actividades desarrolladas en relación con la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral/ Número total de actividades programadas*100	1 Contrato de presentación de servicios profesionales en las Disciplinas académicas: Psicología, Sociología, Trabajo Social y Afines. Con 2 años de experiencia en intervención psicosocial organizacional.	\$ 6.000.000	6 meses	\$ 36.000.000	\$ 626.000.000



Propósito	Acción propuesta	Responsable	Indicador de seguimiento	Recursos requeridos	Costo Unitario	Tiempo	Valor total	Valor por propósito
Personas con calidad de vida	Fortalecer la intervención psicosocial, intervención de clima laboral y cultura a partir de las necesidades de los diferentes centros de trabajo, en consideración al grado de exposición de riesgos laborales y sus demandas de trabajo en el contexto laboral. Teniendo como eje principal la salud mental, las prácticas organizacionales en el fortalecimiento de cultura de respeto y buen trato.	Dirección de Gestión Humana	Número de actividades de promoción de salud mental/ Número total de actividades programadas*100	1 Contrato de presentación de servicios profesionales en las Disciplinas académicas: Psicología, Sociología, Trabajo Social y Afines. Con 2 años de experiencia en intervención psicosocial organizacional.	\$ 6.000.000	6 meses	\$ 36.000.000	
	Intervención en equipos de trabajo desde el eje relaciones interpersonales, trabajo colaborativo y de cooperación, factores de comunicación asertiva, así como aspectos de reconocimiento del trabajo de otros para fomentar el sentido de pertenencia, técnicas de gestión del tiempo a través del establecimiento de metas, herramientas para optimizar el control del uso del tiempo a nivel laboral y personal, con el fin de desarrollar de forma adecuada los compromisos laborales y realizar el uso eficiente del tiempo.	Dirección de Gestión Humana	Número de actividades de intervención de equipos de trabajo/ Número total de actividades programadas*100	1 Contrato de presentación de servicios profesionales en las Disciplinas académicas: Psicología, Sociología, Trabajo Social y Afines. Con 2 años de experiencia en intervención psicosocial organizacional.	\$ 6.000.000	11 meses	\$ 66.000.000	
				20 Actividades experienciales con énfasis en clima organizacional y fortalecimiento de equipos de trabajo (incluye sitio de la actividad, desplazamiento y refrigerio para 50 personas.)	\$ 8.000.000	11 meses	\$ 160.000.000	



Propósito	Acción propuesta	Responsable	Indicador de seguimiento	Recursos requeridos	Costo Unitario	Tiempo	Valor total	Valor por propósito
Personas con calidad de vida	Fomentar y fortalecer la implementación del teletrabajo en la entidad conforme lo establece la normatividad legal vigente, como estrategia de flexibilización laboral en la forma de organización laboral utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC, permitiendo que los servidores(as) desempeñen sus actividades sin requerirse la presencia física en un sitio específico de trabajo, desde las diferentes formas que establece la norma: autónomo, suplementario y móvil.	Dirección de Gestión Humana Dirección de Tecnologías y Sistemas de la Información	Número de teletrabajadores / Número total de servidores*100	1 profesional de carrera administrativa (Planta) de la Dirección de Gestión Humana. 1 profesional de carrera administrativa (Planta) de la Dirección de Tecnologías y Sistemas de la Información 1 Asesor de la Administradora de Riesgos Laborales-ARL.	N.A	N.A	N.A	
	Establecer una política institucional de garantía del derecho a la desconexión laboral, donde se implementen acciones para garantizar el cumplimiento de este y promover la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral. En este sentido, continuar con la implementación de horarios flexibles a elección de los servidores según se adapte a las necesidades particulares.	Dirección de Gestión Humana	Porcentaje de avance en el diseño e implementación del política institucional de derecho a la desconexión laboral.	1 Contrato de presentación de servicios profesionales en las Disciplinas académicas: Derecho, Administración, Ingeniería Industrial; Ingeniería Administrativa; Economía y afines. Con 3 años de experiencia en gestión estratégica del talento humano.	\$ 7.000.000	11 meses	\$ 77.000.000	



Propósito	Acción propuesta	Responsable	Indicador de seguimiento	Recursos requeridos	Costo Unitario	Tiempo	Valor total	Valor por propósito
Personas con calidad de vida	Realizar la evaluación de cargas laborales en las dependencias que lo requieran, con el fin de determinar la organización y distribución adecuada de las mismas, así como las necesidades de implementar herramientas digitales a los procesos con el fin de optimizar los tiempos en la ejecución de actividades operativas.	Dirección de Gestión Humana	Porcentaje de avance en la aplicación de la evaluación de cargas laborales en las dependencias que lo requieran.	1 Contrato de presentación de servicios profesionales en las Disciplinas académicas: Administración, Ingeniería Industrial; Ingeniería Administrativa; Economía y afines. Con 3 años de experiencia en gestión estratégica del talento humano.	\$ 7.000.000	11 meses	\$ 77.000.000	
	Fortalecer la articulación con la Administradora de Riesgos Laborales-ARL, teniendo en cuenta las necesidades de los diferentes centros de trabajo de la entidad, realizar continuamente actividades hacia la promoción de la salud y prevención de accidentes y enfermedades laborales, realizar inspecciones de seguridad y seguimiento a las adecuaciones en infraestructura y condiciones físicas de los diferentes puestos de trabajo para el buen desempeño de la labor.	Administradora de Riesgos Laborales-ARL	Número de actividades de intervención de ARL/ Número total de actividades programadas*100	1 profesional de carrera administrativa (Planta) de la Dirección de Gestión Humana (Seguridad y Salud en el Trabajo) 1 Asesor de la Administradora de Riesgos Laborales-ARL.	N.A	N.A	N.A	
	Incentivar las actividades deportivas, recreativas, artísticas y culturales, promoción de programas de vivienda, preparación a los pre pensionados para el retiro del servicio, programas de incentivos, apoyo para educación formal e informal.	Dirección de Gestión Humana	Número de actividades deportivas, recreativas, artísticas y culturales/ Número total de actividades programadas*100	6 Actividades deportivas (Hábitos saludables / físico y mental) incluye escenario deportivo, desplazamiento, apoyo médico, asistencia de arbitraje y refrigerio para 50 personas.	\$ 12.000.000	6 meses	\$ 72.000.000	



Propósito	Acción propuesta	Responsable	Indicador de seguimiento	Recursos requeridos	Costo Unitario	Tiempo	Valor total	Valor por propósito
Personas con calidad de vida	Es necesario determinar los mecanismos y espacios de participación teniendo en cuenta las características de la población de la entidad.			1 Contrato de presentación de servicios profesionales en las Disciplinas académicas: Educación Física, Deportes y Recreación, Ciencias del Deporte y afines. Con 2 años de experiencia en actividades deportivas, recreativas y culturales.	\$ 6.000.000	11 meses	\$ 66.000.000	
	Desarrollar un programa para alinear el proyecto de vida de los servidores (familia, trabajo, salud, bienestar, entre otros) con el proyecto organizacional y el direccionamiento estratégico institucional.	Dirección de Gestión Humana	Porcentaje de avance en el diseño e implementación de un programa para alinear el proyecto de vida con el direccionamiento estratégico institucional.	1 Contrato de presentación de servicios profesionales en las Disciplinas académicas: Psicología, Sociología, Trabajo Social y Afines. Con 2 años de experiencia en intervención psicosocial organizacional.	\$ 6.000.000	6 meses	\$ 36.000.000	
Cultura Humanista	Desarrollar un proceso de formación en liderazgo organizacional, garantizando la participación del personal directivo y asesor de la entidad, desde un enfoque de fortalecimiento de competencias directivas y gerencia pública efectiva con una visión humanista, gestión administrativa, toma de decisiones y conformación de equipos de trabajo de alto rendimiento.	Dirección de Gestión Humana	Número de participantes en el proceso de formación en liderazgo organizacional/ Número total de servidores nivel directivo y asesor*100	1 Contrato de presentación de servicios profesionales en las Disciplinas académicas: Administración; Derecho; Economía, Ingeniería administrativa; Ingeniería industrial; Psicología; Sociología, trabajo social y afines. título de postgrado en la modalidad de especialización en áreas relacionadas con las obligaciones contractuales. Con 4 años de experiencia en gestión estratégica del talento humano y formación de habilidades gerenciales.	\$ 8.000.000	10 meses	\$ 80.000.000	\$ 222.000.000
				4 Actividades experienciales con énfasis en formación en liderazgo organizacional. (incluye sitio de la actividad, desplazamiento y refrigerio para 25 personas.)	\$ 9.000.000	4 meses	\$ 36.000.000	



Propósito	Acción propuesta	Responsable	Indicador de seguimiento	Recursos requeridos	Costo Unitario	Tiempo	Valor total	Valor por propósito
	Implementar las acciones en alineación a la creación del valor del servicio público, promoviendo el Código de Integridad, donde se incluyen los valores y conductas individuales acordes con lo que se espera del servidor público, que permitan contribuir a la obtención de los resultados institucionales y la calidad en el desempeño de los cargos.	Dirección de Gestión Humana	Número de actividades de promoción del Código de Integridad/ Número total de actividades programadas*100	1 Contrato de presentación de servicios profesionales en las Disciplinas académicas: Psicología, Sociología, Trabajo Social y Afines. Con 2 años de experiencia en intervención psicosocial organizacional.	\$ 6.000.000	6 meses	\$ 36.000.000	
	Liderar el cambio cultural organizacional, bajo los principios de la ética, integridad y transparencia en el cumplimiento de los deberes y las responsabilidades en la función pública.	Dirección de Gestión Humana	Número de actividades de cultura organizacional/ Número total de actividades programadas*100	1 Contrato de presentación de servicios profesionales en las Disciplinas académicas: Administración; Ingeniería Industrial; Psicología y afines. Con 2 años de experiencia en implementación de la gestión del cambio en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG)	\$ 7.000.000	10 meses	\$ 70.000.000	

Fuente. Elaboración propia.



7. Referencias

- Alcázar Cruz, P. (2020). *Estilo de liderazgo y compromiso organizacional: impacto del liderazgo transformacional*. Economía coyuntural, Revista de temas de coyuntura y perspectivas, ISSN 2415-0630 (en línea) ISSN 2415-0622 (impresa), vol. 5 n°4, 89-121, oct-dic 2020. http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4_a06.pdf
- Arenas Ortiz, F. y Andrade Jaramillo, V. (2013). *Factores de riesgo psicosocial y compromiso (engagement) con el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia*. Acta Colombiana de Psicología, 16(1), 43-56. Retrieved October 16, 2022, http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-91552013000100005&lng=en&tlng=es.
- Arias Pérez, S & López Paredes, H. (2020). *Gestión del compromiso, prácticas laborales que la fortalecen. Caso de estudio*. Revista Nacional de Administración, 11(2), 2646. <https://dx.doi.org/10.22458/rna.v11i2.2646>
- Blanco, M & Castro Ch., P. (2011). *Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos*. Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBSP, 9(2), 215-233. Recuperado en 11 de julio de 2023, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612011000200002&lng=es&tlng=es.
- Calderón Hernández, 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. Retrieved March 04, 2023, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922004000200004



Calderón Mafud, J., Laca Arocena, F., Pando Moreno, M., & Pedroza Cabrera, F. (2015).

Relación de la Socialización Organizacional y el Compromiso Organizacional en

Trabajadores Mexicanos. Psicogente, 18(34), 267-

277. <https://doi.org/10.17081/psico.18.34.503>

Calderón-Hernández, G., Vivares, J., & Clemencia Naranjo, J. (2023). *Gestión humana en*

Colombia: nivel de desarrollo de la función y de sus prácticas. Estudios

Gerenciales, 39(166), 77-92. Epub March 16,

2023.<https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5521>

Cárdenas Tapia, V., Paredes Pérez, M., Sánchez Rojas, P., & Alania Contreras, R. (2022). *La*

formación y el desarrollo de programas de habilidades directivas para mejorar el

compromiso organizacional en servidores de una municipalidad de Perú en tiempos de

covid-19. Conrado, 18(85), 435-441. Epub 02 de abril de 2022. Recuperado en 06 de

julio de 2023, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442022000200435&lng=es&tlng=es)

[86442022000200435&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442022000200435&lng=es&tlng=es).

Cedeño S., Daza G., Salazar P. y Sánchez L. (2020) *Los factores del engagement y su aplicación*

en el área de gestión humana. [Trabajo de grado, Universidad Piloto de Colombia]

Repositorio institucional de la Universidad Piloto de

Colombia.[http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/7711/Trabajo](http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/7711/Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=3)

[%20de%20Grado.pdf?sequence=3](http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/7711/Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=3)

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano.* (Tercera ed.). México

D.F., Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE

C.V. Recuperado el 05 de Octubre de 2022, de



<http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato->

[Talento%20humano%20ra%20ed.pdf">Talento%20humano%20ra%20ed.pdf](#)

Departamento Administrativo de la Función Pública (2019). *Valores del servicio público.*

Código de Integridad del Servicio Público Colombiano. Bogotá, D.C., Colombia,

Recuperado el 11 de noviembre de 2022, de

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587425/34877072/2019-08->

[21_Codigo_integridad.pdf/da1a074a-8309-a46e-11a5-cfff0a3279e9?t=1566404916392">21_Codigo_integridad.pdf/da1a074a-8309-a46e-11a5-cfff0a3279e9?t=1566404916392](#)

Departamento Administrativo de la Función Pública (2021). *Manual Operativo del Modelo*

Integrado de Planeación y Gestión. Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional.

Bogotá, D.C., Colombia. Recuperado el 14 de noviembre de 2022, de

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+>

[MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3">MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3](#)

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). *Manual Operativo del Modelo*

Integrado de Planeación y Gestión. versión 4. DAFP.

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+>

[MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3?t=1638367931337">MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3?t=1638367931337](#)

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2023). *Marco General del Modelo*

Integrado de Planeación y Gestión Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional.

Versión 5. Bogotá, D.C.

https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/2023_03_27_Marco

[_general_mipg_v5_consolidado.pdf/d1cff77f-99c6-0710-9681-](#)

[10ae038fe95a?t=1681227060139">10ae038fe95a?t=1681227060139](#)



Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital – DASCD (2022) *Plan Estratégico*

Plurianual de Talento Humano 2021 – 2023. Bogotá, D.C., Macroproceso Estratégico,

Proceso De Gestión Del Talento Humano. Versión 1.0, Código: E-GTH-PL-001

<https://serviciocivil.gov.co/sites/default/files/2022-09/E-GTH-PL->

[001%20PLAN_EST_PLU_DE_TAL_HUM_2021%E2%80%932023_V1.0.pdf](https://serviciocivil.gov.co/sites/default/files/2022-09/E-GTH-PL-001%20PLAN_EST_PLU_DE_TAL_HUM_2021%E2%80%932023_V1.0.pdf)

Fau, C, Nabzo, S, & Nasabun, V. (2020). *Bondad de ajuste y análisis de concordancia*. Revista mexicana de oftalmología, 94(2), 100-102. Epub 25 de junio de 2021. <https://doi.org/10.24875/rmo.m20000107>

Fernández, S. P. (2002) Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad Aten primaria complejo Hospitalario Juan Canalejo. Coruña, España. 76-78 p*

Función Pública (2023, marzo 24). Noticia. *Mayoría de quienes laboran en el servicio público son mujeres*. Bogotá. <https://www.funcionpublica.gov.co/-/mayoria-de-quienes-laboran-en-el-servicio-publico-son-mujeres#:~:text=La%20m%C3%A1s%20reciente%20caracterizaci%C3%B3n%20de,cuenta%20con%201.324.866%20servidores>

García, M., Sánchez, K., y Zapata, Á. (2008). *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle.

Garrosa Hernández, E, & Carmona Cobo, I. (2011). *Salud laboral y bienestar: Incorporación de modelos positivos a la comprensión y prevención de los riesgos psicosociales del trabajo*. Medicina y Seguridad del Trabajo, 57(Supl. 1), 224-238. <https://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500014>

Granados A. (2015). *Engagement laboral en la dirección de gestión de talento humano de la contraloría general de la república* [Trabajo de grado para optar el título de especialista



en gestión pública] Repositorio institucional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

Hernández Sampieri, R.; Fernández-Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. 5ª ed. Ciudad de México, McGraw-Hill. Disponible en:

<https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>

Jara, A., Asmat, N., Alberca, Nancy., y Medina, Jessica. (2018). *Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral*. Revista

Venezolana de Gerencia, Vol. 23, No. 83. Recuperado el 13 de noviembre de 2022, de

<https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>

Martínez-González, M. A., Sánchez-Villegas, & Faulín Fajardo, F. J. (2006). *Bioestadística amigable*. Madrid: Díaz de Santos.

Matamala, R. (2021). *La Nueva Milla Extra. Como elevar el Engagement y conseguir resultados extraordinarios*. Editorial: Paidós Empresa. ISBN. 9789584297785.

Ministerio de la Protección Social (2010). *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial*. Dirección General de Riesgos Profesionales. Bogotá D.C. ISBN 978-958-8361-93-2

Mondragón Barrera, M A. (2014). *Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia*. Revista Movimiento científico. Vol.8 (1): 98-104 ISSN: 2011-7191. Enero a Diciembre de 2014.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5156978.pdf>

Nieto Licht, César. (2013). Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana. *Revista EAN*, (74), 120-137. Recuperado en 1 de noviembre de 2022, de



http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602013000100009&lng=es&tlng=es

Nieto, C. (2016). *Las cuatro responsabilidades del liderazgo*. Revista Gestión Humana. Legis, Edición 19. https://issuu.com/editoresgh/docs/gestionhumana_19

Nieto-Licht, C. (2014). *Caracterización de un modelo de medición de la gestión humana una aplicación para Colombia*. Universidad Nebrija. Tesis Doctoral. Madrid España.

Nieto-Licht, C. (2022). *Competencias gerenciales para el alto desempeño*. Universidad Santo Tomás. Maestría Gestión del Talento Humano, Bogotá, D.C., Colombia. Pag 47.

Otzen, Tamara, & Manterola, Carlos. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. International Journal of Morphology, 35(1), 227-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>

Oviedo, G L. (2004). *La definición del concepto de percepción en psicología con base en la Teoría Gestalt*. Revista de Estudios Sociales, (18), 89-96. Retrieved July 11, 2023, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-885X2004000200010&lng=en&tlng=es.

Oviedo, H & Campo-Arias, A. (2005). *Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach*. Revista Colombiana de Psiquiatría, 34(4), 572-580. Retrieved July 12, 2023, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000400009&lng=en&tlng=es

Prieto-Díez, F., Postigo, A., Cuesta, M., & Muñiz, J (2021). *Compromiso laboral: nueva escala para su medición*. Revista Latinoamericana de Psicología, 53 , 133-142. Epub 02 de agosto de 2021. <https://doi.org/10.14349/rlp.2021.v53.15>



Ramírez, Reynier I., Espindola, Cesar A., Ruíz, Gladis I., & Hugueth, Alfredo M., (2019).

Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. Información

tecnológica, 30(6), 167-176. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>

Rubio, L.A., García, O.F. (2019) *Relación entre Gestión Humana y Compromiso Laboral en los empleados de empresas prestadoras de servicios*. Contexto 8, 35-48.

Sanabria Pulido, P. P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público:*

estado del arte, diagnóstico y recomendaciones. (E. Uniantes, Ed.) Bogotá - Colombia,

Bogotá - Colombia, Colombia. Recuperado el 12 de noviembre de 2022, de

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/gestion_estragetica_talento_humano_sectorpublico.pdf

Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia (2023). Informe evaluación de la gestión por dependencia vigencia 2022. Oficina de Control Interno SDSCJ. Bogotá, D.C.

Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia. (2022). Plan Estratégico de Talento

Humano. Subsecretaría de Gestión Institucional. Dirección de Gestión Humana Bogotá.

https://scj.gov.co/sites/default/files/planeacion/Plan%20Estrat%C3%A9gico%20de%20Talento%20Humano_2022.pdf

Ulrich, D. (1997) *Recursos humanos Champions. Como pueden los recursos humanos cobrar*

valor y producir resultados. Buenos Aries, Argentina: Ediciones Granica S.A. ISBN

9506412448, 9789506412449.

Velázquez Valadez, G., Montejano Luna, J. A., & Campuzano, H. A. (2015). Trascendencia del

perfil del líder en la gestión y dirección de los equipos de trabajo en las organizaciones

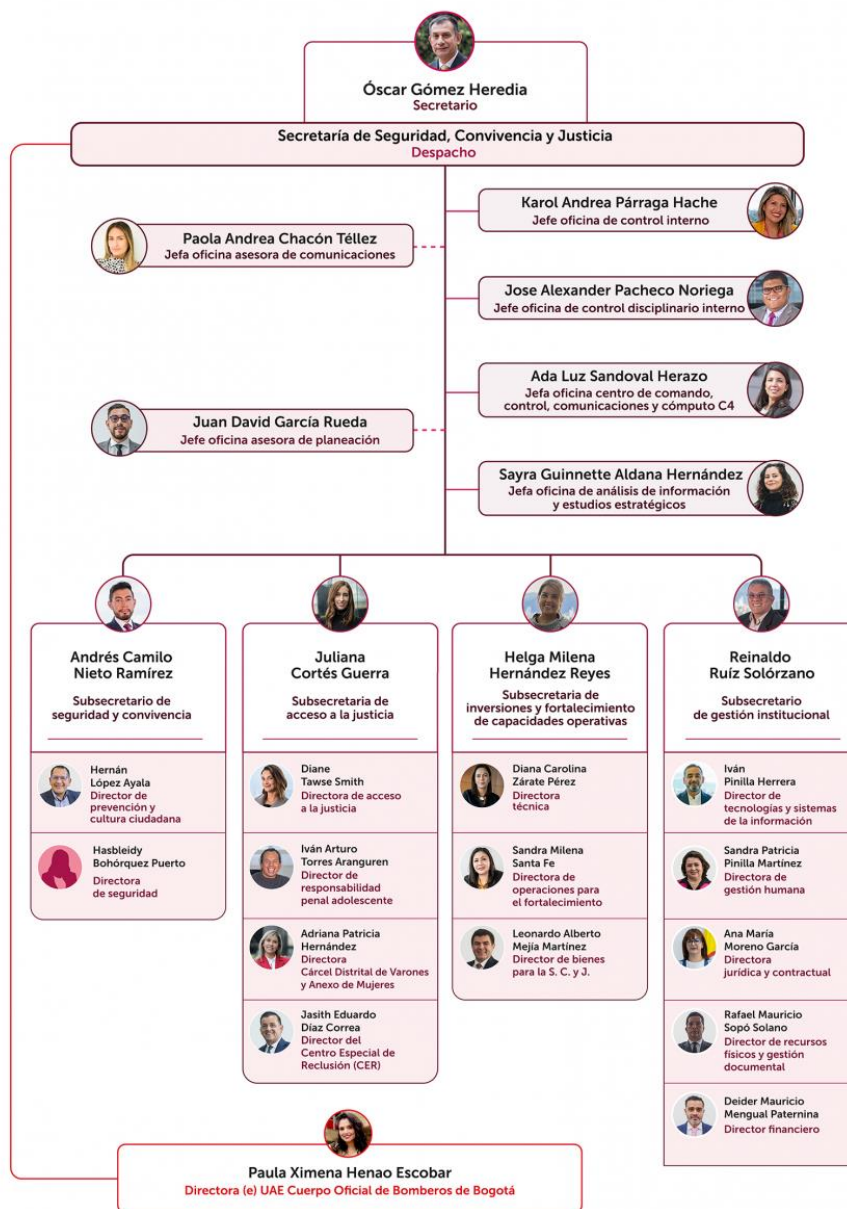
mexicanas. Recuperado en 8 de noviembre de 2022, de



http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602013000100009&lng=es&tlng=es

Anexos

Anexo. A Organigrama Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia



Fuente. Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia.

<https://scj.gov.co/es/secretaria/organigrama>



Anexo. B

Ficha Juicio de expertos para el instrumento “Experiencia del Colaborador”

MAESTRÍA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO JUICIO DE EXPERTOS Agradecemos sus observaciones con el fin de validar el instrumento, y lograr el objetivo de investigación, sus valiosos aportes serán de gran ayuda.	
Título	Diagnóstico de la gestión humana en la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia y su relación en el compromiso laboral de los servidores públicos
Objetivo general	Realizar un diagnóstico de la Gestión Humana de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia y su relación con el compromiso laboral de los servidores públicos.
Objetivos Específicos	1. Conocer el nivel de desarrollo del área y el desempeño de sus procesos a partir de modelo medición de impactos de la gestión humana de la Secretaría Distrital de Seguridad, Convivencia y Justicia. 2. Analizar los factores que inciden en el compromiso laboral de los servidores públicos de la entidad. 2. Diseñar un marco de referencia de intervención para la Dirección de Gestión Humana asociado al compromiso laboral de los servidores públicos en alineación con el direccionamiento estratégico del área.
INFORMACIÓN DEL EXPERTO	
Nombre	
Cargo	
Experiencia en el cargo	Alta ____ Media ____ Baja ____
Aportes del experto (se recomienda citar el número de la pregunta de la cual hará su comentario)	

Fuente. Elaboración Castillo C, Norha. (2023). Dirección Maestría Gestión del Talento Humano. Universidad Santo Tomás.