



**Propuesta de prácticas de gestión humana para el mejoramiento de la satisfacción
laboral desde la Secretaría General y de Desarrollo Institucional de la Alcaldía Municipal
de San Pedro Valle, año 2022**

Mónica Tobón Rojas

**Universidad de Manizales
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Especialización en Gerencia del Talento Humano
Manizales – Caldas
2023**



**Propuesta de prácticas de gestión humana para el mejoramiento de la satisfacción
laboral desde la Secretaría General y de Desarrollo Institucional de la Alcaldía Municipal
de San Pedro Valle, año 2022**

Mónica Tobón Rojas

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**Universidad de Manizales
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Especialización en Gerencia del Talento Humano
Manizales – Caldas
2023**

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	8
1. Referente conceptual.....	9
1.1 Antecedentes	9
1.2 Planteamiento del problema.....	12
1.3 Formulación del problema.....	13
2. Justificación.....	14
3. Objetivos	16
3.1 Objetivo General	16
3.2 Objetivos Específicos	16
3.3 Matriz de objetivos.....	17
4. Referente Teórico.....	20
4.1 La gestión humana en el ámbito público.....	20
4.2 Las prácticas de gestión humana	23
4.3 La motivación y satisfacción laboral.....	25
4.3.1 Enfoques para identificar determinantes de la satisfacción laboral	26
4.3.2 El enfoque situacional	28
4.3.3 El enfoque disposicional	29
5. Referente metodológico	31
5.1 Enfoque de la investigación	31
5.2 Tipo de investigación	31
5.3 Método de investigación	31
5.4 Fuentes de información	31
5.4.1 Fuentes primarias	32
5.4.2 Fuentes secundarias.....	32
5.4.3 Población objetivo.....	32
5.5 Fases de investigación	32
6. Resultados	36



6.1	Descripción de la situación actual de la Alcaldía Municipal de San Pedro (Valle) en relación con las prácticas de gestión humana y la satisfacción laboral.	36
6.1.1	Prácticas de gestión humana relacionadas con la supervisión	40
6.1.2	Prácticas de gestión humana relacionadas con el ambiente físico	44
6.1.3	Prácticas de gestión humana relacionadas con la remuneración y estabilidad laboral	45
6.1.4	Prácticas de gestión humana relacionadas con el cargo	46
6.1.5	Prácticas de gestión humana relacionadas con la participación	48
6.1.6	Prácticas de gestión humana relacionadas con la motivación	50
6.2	Identificación de las prácticas de gestión humana que permitirán fomentar la satisfacción laboral desde la Secretaría General y de Desarrollo Institucional de la Alcaldía Municipal de San Pedro Valle.	53
6.2.1	Satisfacción laboral y su relación con el desempeño (productividad)	55
6.2.2	Resultados de la encuesta sobre satisfacción laboral en Alcaldía Municipal de San Pedro (Valle).....	64
6.3	Definición y propuesta de las estrategias para desarrollar las prácticas de gestión humana que fomenten la satisfacción laboral desde la Secretaría General y de Desarrollo Institucional de la Alcaldía Municipal de San Pedro Valle.	76
7.	Conclusiones	82
8.	Recomendaciones.....	84
	Bibliografía	85
	Anexos	90

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz de objetivos	17
Tabla 2. Definiciones relacionadas con la satisfacción laboral.	26
Tabla 3. Fases de la investigación.....	33
Tabla 4. Identificación de los entrevistados.....	40
Tabla 5. Prácticas de gestión humana relacionadas con la supervisión.....	41
Tabla 6. Prácticas de gestión humana relacionadas con el ambiente físico.....	44
Tabla 7. Prácticas de gestión humana relacionadas con la remuneración y estabilidad laboral. ..	45
Tabla 8. Prácticas de gestión humana relacionadas con el cargo.	47
Tabla 9. Prácticas de gestión humana relacionadas con la participación.	49
Tabla 10. Prácticas de gestión humana relacionadas con la motivación.	51
Tabla 11. Síntesis de los aportes realizados por los autores respecto a la satisfacción laboral y su relación con la productividad.....	58
Tabla 12. Factores y variables requeridas para estudiar la satisfacción laboral, según diversos autores.....	60
Tabla 13. Factores y variables requeridas para estudiar la satisfacción laboral	61
Tabla 14. Condiciones de la gestión humana en el contexto de las entidades públicas.	78
Tabla 15. Prácticas de gestión humana que permiten el logro de los resultados	80

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Estructura organizacional Alcaldía Municipal de San Pedro – Valle	39
Figura 2. Relación entre las prácticas de gestión humana, la satisfacción y el desempeño laborales.	54
Figura 3. Distribución de la muestra según dependencia.	65
Figura 4. Distribución de la muestra según cargo.....	66
Figura 5. Distribución de la muestra según sexo.	67
Figura 6. Distribución de la muestra según edad.....	67
Figura 7. Distribución de la muestra según antigüedad en el cargo.	68
Figura 8. Satisfacción con la supervisión. Calificación promedio.....	69
Figura 9. Satisfacción con el ambiente físico. Calificación promedio.	70
Figura 10. Satisfacción con la remuneración y estabilidad laboral. Calificación promedio.....	71
Figura 11. Satisfacción con el cargo. Calificación promedio.	72
Figura 12. Satisfacción con la participación. Calificación promedio.	73
Figura 13. Motivación. Calificación promedio.....	74
Figura 14. Resumen de resultados. Calificación promedio.	75
Figura 15 Relación de causalidad en la gestión del talento humano en la entidad en estudio.....	76
Figura 16. Prácticas para el logro de los resultados.....	80

Lista de anexos

Pág.

Anexo A. Entrevista sobre prácticas de gestión humana y la satisfacción laboral en Alcaldía Municipal de San Pedro (Valle).....	90
Anexo B. Encuesta sobre satisfacción laboral en Alcaldía Municipal de San Pedro (Valle).....	94

Introducción

En este documento se presentan los resultados de una investigación que tuvo como propósito central elaborar una propuesta de prácticas de gestión humana para el mejoramiento de la satisfacción laboral desde la Secretaría General y de Desarrollo Institucional de la Alcaldía Municipal de San Pedro Valle, año 2022.

Las entidades públicas no han sido ajenas a las tendencias organizacionales, razón por la cual la gestión del talento humano en el sector público ha ido transformándose, teniendo hoy día claridad en la planificación, reclutamiento, selección del personal, análisis de los cargos, evaluaciones del desempeño y procesos de capacitación, cuyo propósito es optimizar este importante recurso fundamental para el funcionamiento y éxito de las organizaciones públicas.

Sin embargo, es importante pensar en prácticas de gestión humana más allá de las tradicionales y centrarse en la relación que existe con la satisfacción laboral, para entender las diferentes variables que inciden y determinan esta situación, dada que es una condición fundamental para alcanzar eficiencia en los resultados, principalmente en las entidades públicas que tienen una pertinencia social trascendental.

Para el logro de este propósito, en esta investigación inicialmente se describe la situación actual de la Alcaldía Municipal de San Pedro (Valle) en relación con las prácticas de gestión humana y la satisfacción laboral, a través de la presentación de resultados de unas entrevistas realizadas con directivos de la entidad.

Seguidamente se identifican las prácticas de gestión humana que permitirán fomentar la satisfacción laboral desde la Secretaría General y de Desarrollo Institucional de la Alcaldía Municipal de San Pedro Valle, haciendo énfasis en los resultados logrados en los funcionarios, para conocer si dichas prácticas han sido exitosas en la organización.

Finalmente, se definen y proponen estrategias para desarrollar las prácticas de gestión humana que fomenten la satisfacción laboral en la entidad pública referenciada.

1. Referente conceptual

1.1 Antecedentes

Se presentan estudios relacionados con la gestión del talento humano en el sector público, buscando encontrar variables claves para el abordaje del estudio.

Calderón (2004) presenta un artículo que tuvo como objetivo indagar sobre el aporte de la gestión humana al logro de la misión en entidades del sector público en Colombia, utilizando un total de 39 entidades públicas localizadas en manizales, Pereira y Armenia. Se abordaron preguntas relacionadas con el perfil de los gerentes del talento humano en estas entidades, el aporte del área de Recursos Humanos a la gestión estratégica de dichas organizaciones y sobre las prácticas de talento humano en el sector público.

El autor encontró que aún persisten las funciones tradicionales asociadas a los aspectos administrativos en las áreas de talento humano lo cual implica que sea poco el aporte al desarrollo estratégico de las entidades públicas. Adicionalmente, se encontraron cuatro limitaciones que afectan la gestión del talento humano en estas organizaciones, como son los limitantes en cuanto a recursos económicos para impulsar programas y actividades, la cultura del funcionario público, la persistencia de la politiquería y falta de compromiso para gestionar el cambio.

También es importante destacar que en el trabajo de Calderón (2004) se encontró que entre los problemas que se consideran más relevantes en el ámbito de las entidades públicas estudiadas, están los relacionados con la cultura y clima organizacional, entre los que se destacan la apatía de los empleados, la falta de compromiso, resistencia al cambio y ausencia de una autonomía real.

Careaga (2015) presenta un diagnóstico sobre el estado de la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas desde la perspectiva de un grupo de expertos en las unidades de personal a partir de sus experiencia, teniendo en cuenta los recursos, materiales y talento humano disponible por parte de dichas unidades en las entidades públicas y que les permiten desarrollar sus funciones, así como los retos y oportunidades que se enfrentan en el sector público, finalizando con propuestas para fortalecer la gestión del talento humano orientado hacia un rol más estratégico que permita impulsar la misión del sector administrativo.

Se utilizó una metodología cualitativa a partir de grupos focales y entrevistas semi estructuradas, con un enfoque participativo que permitió involucrar al personal que tiene el conocimiento de la situación relacionada con la gestión del talento humano en las entidades públicas colombianas.

Uno de los aspectos abordados en este trabajo correspondió a la percepción que tienen los funcionarios de las entidades públicas sobre el funcionamiento de la gestión del talento humano, encontrándose que existen diferencias entre las distintas unidades estudiadas. Algunos tienen una percepción positiva en general por el apoyo humano que estas áreas le proporcionan a las personas en cuanto a aspectos menores como los temas relacionados con fechas especiales, cumpleaños, día de la secretaria, entre otros.

Por su parte, las percepciones negativas encontradas por Careaga (2015) tienen que ver con tres aspectos: Las limitantes legales que restringen las acciones que pueden desarrollar las áreas de gestión humana, considerándose en algunos casos como áreas que coartan las posibilidades de desarrollo personal de los funcionarios públicos, por las limitaciones que se presentan y que obstaculizan el ascenso, desmotivando y frustrando a los empleados. Otro aspecto está relacionado con la actitud de la alta dirección, dado que en los cambios de gobierno llegan nuevos jefes con objetivos distintos, haciendo que se abandonen muchos proyectos antecesores, además, con actitudes que desmotivan a los empleados que llegan a considerar que la gestión del talento humano en las entidades públicas solo se desarrolla por cumplir la norma, sin importar las personas. Otro hallazgo indica que los funcionarios públicos consideran que las áreas de gestión humana de las entidades públicas trabajan de forma comprometida por los empleados cuando se desarrollan procesos de capacitación, ascensos, nómina y nombramientos, sin embargo, al momento de notificar los despidos adquieren una percepción negativa que borra las acciones positivas descritas anteriormente.

En un artículo más reciente, Galvis y Cárdenas (2016) se proponen analizar las empresas públicas en Colombia desde la selección del personal y su conservación al interior de las entidades, así como la forma en que el administrador del talento humano utiliza métodos estratégicos para incentivar al personal y logren adaptarse a los cambios constantes requeridos para el mejoramiento continuo, siendo este un factor clave para el éxito de la organización.

Este trabajo se efectuó a partir de una metodología descriptiva basado en la búsqueda y recolección de información en repositorios bibliográficos referente a la temática del sector público y la gestión del talento humano.

Entre los hallazgos más destacados se encuentra que en las entidades públicas pueden presentarse situaciones de insatisfacción laboral que causan un bajo rendimiento y desmotivación respecto al cumplimiento de los objetivos, contexto en el cual el administrador del talento humano debe procurar por mantener y motivar a los empleados alineándolos con los objetivos organizacionales, a partir de la capacitación para el mejoramiento de sus potencialidades y habilidades, así como el impulso del crecimiento y desarrollo personal.

Peñañiel (2018) estudia el grado de satisfacción que presentan los servidores públicos en un Instituto Nacional descentralizado de Colombia utilizando un estudio cualitativo descriptivo de tipo transversal, aplicando entrevistas estructuradas a servidores públicos a través de un estudio de caso.

De acuerdo con la autora de este estudio, el nivel de satisfacción de los funcionarios públicos tiene consecuencias sobre el desarrollo y productividad de la organización, considerando que el grado de satisfacción genera cambios en el comportamiento de los colaboradores.

Un elemento importante en el estudio de Peñañiel (2018) corresponde a los factores que identifica como variables que inciden en la satisfacción laboral en el ámbito público, entre los que están la ambigüedad de un determinado rol de trabajo, la estructura organizacional de la entidad pública, el tipo de liderazgo que ejercen los jefes y altos mandos, las relaciones interpersonales que configuran el ambiente laboral, la comunicación, el tipo de modelo de administración, las posibilidades de trabajar en equipo, el nivel académico, así como aspectos relacionados con la remuneración e incentivos salariales.

Berrío, Osorio y Díaz (2021) realizaron una investigación con el propósito de identificar los factores asociados a la satisfacción laboral del personal administrativo de una Universidad pública, en el que se incluyeron aspectos sociodemográficos, condiciones de contratación y otros factores laborales propios de este tipo de empleados. se trató de un estudio cuantitativo de tipo descriptivo, manejando datos de corte transversal y el manejo de variables cualitativas.

En el desarrollo del trabajo los autores hacen referencia a la satisfacción laboral en el sector público, indicando que, a diferencia del sector privado, ha sido más lenta la transición en

la evaluación de la satisfacción laboral y su relación con la productividad, en donde los esfuerzos se han enfocado a los modelos de gestión pública que tiene como particularidad la diferenciación de los clientes, que en este ámbito son ciudadanos, así como los objetivos que se orientan a satisfacer sus necesidades. Por lo tanto, se ha buscado proporcionar un ambiente laboral adecuado y las entidades públicas, en el que los funcionarios puedan crecer y desarrollarse personal y profesionalmente, además de prestar un servicio eficiente, eficaz y productivo con relación a sus puestos de trabajo.

1.2 Planteamiento del problema

La gestión humana ha experimentado importantes cambios en su concepción al interior de las organizaciones. Según Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) dicha gestión ha sufrido transformaciones pasando de un enfoque operativo en donde el énfasis se hacía en la administración del personal, hasta un enfoque estratégico en donde el interés se centra en elevar la competitividad de las empresas.

Las entidades públicas no han sido ajenas a estas tendencias, razón por la cual la gestión del talento humano en el sector público ha ido transformándose, teniendo hoy día claridad en la planificación, reclutamiento, selección del personal, análisis de los cargos, evaluaciones del desempeño y procesos de capacitación, cuyo propósito es optimizar este importante recurso fundamental para el funcionamiento y éxito de las organizaciones públicas (Galvis & Cárdenas, 2016).

Sin embargo, algunos estudios como el de Galvis y Cárdenas (2016) han encontrado que en las entidades públicas suelen presentarse situaciones de insatisfacción laboral que afectan el rendimiento de los funcionarios y genera desmotivación que afecta el cumplimiento de los objetivos. También, el estudio de Peñafiel (2018) encontró que el nivel de satisfacción de los funcionarios del sector público incide en el desarrollo y productividad de la organización, identificando una serie de factores que afectan la satisfacción laboral cómo es la ambigüedad de un determinado rol de trabajo, la estructura organizacional de la entidad pública, el tipo de liderazgo que ejercen los jefes y altos mandos, las relaciones interpersonales que configuran el ambiente laboral, la comunicación, el tipo de modelo de administración, las posibilidades de trabajar en equipo, el nivel académico, así como aspectos relacionados con la remuneración e incentivos salariales.

Frente a esta problemática la administración del área de gestión humana de las entidades públicas tiene como propósito mantener y motivar a los empleados alineándolos con los objetivos organizacionales, a partir de la capacitación para el mejoramiento de sus potencialidades y habilidades, así como el impulso del crecimiento y desarrollo personal.

Por lo anteriormente expuesto, y sabiendo que la Alcaldía Municipal de San Pedro es un ente territorial que está sujeto a la normatividad del Departamento, es menester comprender que estas dinámicas laborales no son ajenas a las entidades públicas. En la parte del talento humano, es una dependencia que en estos momentos maneja la Alcaldía, a través de la Secretaría General y de Desarrollo Institucional, reflejándose la carencia o posible desatención de ciertas funciones que competen a esta dependencia y a la gestión del talento humano.

La Secretaría General y de desarrollo Institucional, atiende a 32 puestos de trabajo, entre ellos otras Secretarías, los técnicos, los auxiliares y dependencias como las Comisarías, entre otras, esta labor la realiza, sujeta al manual de funciones que tiene en el documento antes nombrado. Hay que mencionar aquí las otras funciones, que nada tienen que ver con el talento humano, como es la atención del despacho, organizar el plan anual de adquisiciones, garantizar la protección y el mantenimiento de los bienes de la Administración Municipal, entre otros.

En este orden de ideas, se observa que, son múltiples las funciones que dicho cargo posee, lo cual hace pensar en qué tan eficiente es su labor en la Gestión del Talento Humano.

Es otro motivo por el cual, amerita diagnosticar las prácticas de gestión humana que se utilizan en la entidad y cómo permiten fomentar la satisfacción laboral de los funcionarios públicos.

1.3 Formulación del problema

¿Qué prácticas de gestión humana fomentan la satisfacción laboral desde la Secretaría General y de Desarrollo Institucional de la Alcaldía Municipal de San Pedro Valle, año 2022?

2. Justificación

La gestión humana constituye una de las actividades clave para generar satisfacción laboral, por esto es importante diagnosticar la situación en la Secretaría General y de Desarrollo Institucional de la Alcaldía Municipal de San Pedro Valle para proponer prácticas que fomenten la satisfacción laboral y la productividad. Para ello se requiere de la utilización de conceptos referenciados por Sanabria (2015) respecto a las categorías clave de la gestión del talento humano en el sector público, específicamente el rol de la unidad de personal, que tiene en cuenta las prácticas, procesos y procedimientos que realiza a nivel organizacional para desarrollar la misión pública que se le ha encomendado a la entidad. Adicionalmente, los factores identificados por Peñafiel (2018) respecto a las variables que inciden en la satisfacción laboral en el ámbito público, entre los que están la ambigüedad de un determinado rol de trabajo, la estructura organizacional de la entidad pública, el tipo de liderazgo que ejercen los jefes y altos mandos, las relaciones interpersonales que configuran el ambiente laboral, la comunicación, el tipo de modelo de administración, las posibilidades de trabajar en equipo, el nivel académico, así como aspectos relacionados con la remuneración e incentivos salariales.

Esta investigación aportará elementos para la comprensión de las prácticas de gestión humana en función de las necesidades de las personas en un contexto particular como es la Secretaría General y de Desarrollo Institucional de la Alcaldía Municipal de San Pedro Valle, en donde generar satisfacción y productividad laboral responde a uno de los mayores retos para las entidades públicas y puede servir de referente para otras instituciones.

La investigación que se desarrolla en el presente documento es importante porque el sector público es una fuente de generación de empleo en San Pedro Valle, lo que indica que en sus estructuras productivas es significativo el recurso humano.

Teniendo en cuenta lo anterior, con la realización de la investigación se contribuye a que la Alcaldía del municipio pueda mejorar su gestión del recurso humano a partir de la incorporación de prácticas que inciden en la satisfacción laboral y redunden en beneficios para los funcionarios públicos por medio de la acción de la Secretaría General y de Desarrollo Institucional, cuyos resultados podrían replicarse al resto de dependencias.



A nivel profesional, su aporte se convierte significativo dado que el especialista dentro de sus competencias debe comprender a cabalidad los procesos relacionados con el talento humano en cualquier organización.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Proponer prácticas de gestión humana que permitan mejorar la satisfacción laboral desde la Secretaría General y de Desarrollo Institucional de la Alcaldía Municipal de San Pedro Valle, año 2022.

3.2 Objetivos Específicos

Describir la situación actual de la Alcaldía Municipal de San Pedro (Valle) en relación con las prácticas de gestión humana y la satisfacción laboral.

Identificar las prácticas de gestión humana que permitirán fomentar la satisfacción laboral desde la Secretaría General y de Desarrollo Institucional de la Alcaldía Municipal de San Pedro Valle.

Definir y proponer las estrategias para desarrollar las prácticas de gestión humana que fomenten la satisfacción laboral desde la Secretaría General y de Desarrollo Institucional de la Alcaldía Municipal de San Pedro Valle.



3.3 Matriz de objetivos

Tabla 1. Matriz de objetivos

Objetivo Específico	Concepto a Marco teórico	Metodología	Resultado	Conclusión	Recomendación
Describir la situación actual de la Alcaldía Municipal de San Pedro (Valle) en relación con las prácticas de gestión humana y la satisfacción laboral	Diagnóstico situacional sobre la base de las variables identificadas en el objetivo anterior.	Encuestas y entrevistas a personal del área de estudio.	Diagnóstico sobre el nivel de satisfacción laboral en la Alcaldía Municipal de San Pedro Valle	Identificación de variables que pueden afectar la satisfacción del empleado público.	Prácticas de gestión humana para fomentar la satisfacción laboral en la entidad pública.

Objetivo Específico	Concepto a Marco teórico	Metodología	Resultado	Conclusión	Recomendación
Identificar las prácticas de gestión humana que permitirán fomentar la	Tipos de prácticas de gestión humana y aplicación en	Análisis documental.	Clasificación de prácticas de gestión humana pertinentes para la	De qué manera las prácticas de gestión humana pueden	De qué manera se podrán implementar las prácticas de gestión humana establecidas en



Objetivo Específico	Concepto a Marco teórico	Metodología	Resultado	Conclusión	Recomendación
satisfacción laboral desde la Secretaría General y de Desarrollo Institucional de la Alcaldía Municipal de San Pedro Valle	entidades públicas.		dependencia en estudio.	fomentar la satisfacción laboral y la productividad en la entidad pública.	la entidad en estudio.

Objetivo Específico	Concepto a Marco teórico	Metodología	Resultado	Conclusión	Recomendación
Definir y proponer las estrategias para desarrollar las prácticas de gestión humana que fomenten la satisfacción	Estrategias, prácticas de gestión humana	Análisis documental, matriz DOFA	Definición de estrategias de acuerdo con el análisis DOFA	Qué tipo de estrategias fomentan la satisfacción laboral	Recomendar la implementación de las estrategias para desarrollar las prácticas de gestión humana.



Objetivo Específico	Concepto a Marco teórico	Metodología	Resultado	Conclusión	Recomendación
laboral desde la Secretaría General y de Desarrollo Institucional de la Alcaldía Municipal de San Pedro Valle					

Fuente: elaboración propia

4. Referente Teórico

4.1 La gestión humana en el ámbito público

Los modelos más recientes de gestión de personas para el sector público han intentado integrar las diferentes aproximaciones existentes en la gestión pública, con el propósito de reconocer elementos apropiados del enfoque tradicional (neutralidad, mérito) que pueden ser combinados con herramientas de los enfoques más recientes (gerencial, estratégico, de servicio) que se orientan a darle mayor efectividad, racionalidad y enfoque en servicio a la gestión de personas en el sector público. Este conjunto de prácticas incluye tanto aspectos relacionados con sistemas de mérito y carrera administrativa, como sistemas de gestión por resultados propios de modelos gerenciales (Sanabria, 2015).

Por su parte, Podger (2017) afirma que si bien el papel del gobierno en la sociedad no ha sufrido cambios importantes, la forma en que se ejecuta su rol sí ha tenido cambios relevantes, especialmente porque las funciones y habilidades de los empleados se han modificado drásticamente, razón por la cual el componente interno, la estructura organizacional para fomentar la ética y administrar el personal son diferentes hoy en día, adoptándose nuevos enfoques para compensar y motivar a los empleados; también porque la diversidad de los funcionarios es más amplia, generando retos para la gestión de los recursos humanos.

En lo relacionado a los cambios en las habilidades y calificaciones de los empleados del sector público, Podger (2017) afirma que se presenta un alto impacto de la tecnología en la fuerza laboral en general, el cambio hacia un sector público basado en graduados y con una fuerte tendencia hacia la subcontratación. Esta situación evidentemente genera transformaciones en la gestión del talento humano.

Respecto a los cambios en la administración pública, es importante considerar que, según afirma Podger (2017), se ha venido pasando de un énfasis en las reglas y procesos hacia los resultados, razón por la cual se ha tenido la necesidad de orientarse hacia la promoción del comportamiento ético y el liderazgo en el sector público. Estas transformaciones, especialmente en lo concerniente al menor énfasis en las reglas y procesos exige cambios en la gestión, desde un estricto mando jerárquico hacia la autoridad que se ejerce mediante el ejemplo personal y el poder compartido, con influencia del control en las actividades.

Adicionalmente, en el tema de la motivación de los empleados del sector público, Podger (2017) subraya la importancia de una mayor inversión estratégica en capacitación y desarrollo para mejorar, tener oportunidades de carrera, así como mayores esfuerzos para promover mejor el equilibrio entre trabajo y la vida.

Kravariti y Johnston (2020) señalan la importancia de recordar que la gestión del talento humano surgió como una forma de desarrollar la capacidad de las personas. Sin embargo, a diferencia del talento del sector privado para el que existen varias definiciones, la conceptualización del talento del sector público está en sus inicios, posiblemente porque la mayoría de las publicaciones examinan la gestión del talento en el sector privado.

A pesar de lo anterior, Kravariti y Johnston (2020), basados en una revisión de la literatura sobre el tema, afirman que el talento del sector público puede entenderse como una entidad humana que contribuye al desempeño del sector al lograr su máximo potencial, a partir de una amplia gama de competencias, conocimientos y motivación propia, valorando la igualdad de trato y la transparencia. En contraste con el talento del sector privado que se refiere a las capacidades excepcionales de una persona, ya sea heredadas o desarrolladas, la conceptualización del talento del sector público destaca a los empleados como entidades humanas, pero con valores diferentes. Esto podría atribuirse a las características específicas del contexto que debe poseer la fuerza laboral del sector público, como el deseo innato de contribuir al servicio público sin buscar una recompensa financiera. El talento del sector público, por lo tanto, difiere del talento del sector privado en que su conceptualización está más influenciada por los principios fundamentales del contexto o la ética del servicio para el bien común.

Por lo tanto, Kravariti y Johnston (2020) proponen que el talento del sector público podría conceptualizarse como un individuo que posee esas competencias, conocimientos y valores que reflejan los principios fundamentales del sector, que le permiten utilizar sus habilidades excepcionales para servir a la comunidad por el bien común.

Respecto a la gestión del talento humano, Kravariti y Johnston (2020) afirman que la conceptualización depende de la definición del talento del sector público, así como de la implementación de los objetivos específicos del contexto. Por lo tanto, su definición indica que se trata de la implementación de procedimientos clave para garantizar que los empleados del sector público posean las competencias, el conocimiento y los valores fundamentales para



abordar los complejos desafíos contemporáneos y cumplir los objetivos estratégicos del sector público para el bien común.

De acuerdo con lo anterior, es importante considerar los factores internos que influyen en la gestión del talento humano en el sector público.

Kravariti y Johnston (2020) señalan que las actividades deben estar alineadas con los objetivos estratégicos de valor público de la organización para involucrar al personal actual y potencial. Además, los empleados altamente comprometidos podrían ayudar a la gestión del talento a promover la discusión entre los empleados en varios niveles jerárquicos potenciando la contribución única de cada empleado al logro de los objetivos organizacionales. Dado que la justicia social y la igualdad de trato son principios fundamentales del sector, la gestión inclusiva apoya los objetivos del bien común a través de una mayor participación de todo el personal. El apoyo de la gerencia y el liderazgo también es importante porque pueden avanzar o inhibir la implementación. Además del apoyo de las principales partes interesadas, la cultura única de la institución puede impulsar o restringir su aplicación. La cultura del sector público es inherentemente burocrática, lo que a menudo restringe prácticas innovadoras ya que la implementación puede chocar con la cultura del sector y posiblemente no satisfaga las necesidades de la fuerza laboral.

Independientemente del modo que se implemente, Kravariti y Johnston (2020) opinan que la gestión del talento en el sector público debe integrar el posible impacto social en sus objetivos, es decir, se debe considerar el alcance central del sector y los objetivos del bien común, además también podría respaldar prácticas particulares relacionadas con los recursos humanos, como la planificación de la sucesión, que podría garantizar que los empleados talentosos desarrollen y mejoren su progresión profesional dentro del sector. Una gran cantidad de recompensas intrínsecas y extrínsecas también podría sustentar la automotivación de los empleados del sector público para alcanzar las metas organizacionales. Tales prácticas podrían permitir crear una oferta interna constante de talentos del sector público. La mejora de los sistemas de información vinculados a las prácticas básicas de gestión humana también podría facilitar su éxito en el sector público.

Por su parte, Boselie, Van Harten y Veld (2021) definen la gestión de los recursos humanos en el ámbito público como las decisiones de gestión relacionadas con políticas y prácticas que, en conjunto, dan forma a la relación laboral y están dirigidas a lograr ciertos



objetivos de rendimiento multidimensional. El desempeño no solo se considera como la efectividad organizacional (que refleja indicadores de desempeño financiero y medidas de productividad, por ejemplo), sino también como la creación de bienestar para los empleados (reflejado en empleados satisfechos y saludables) y bienestar social (por ejemplo, el impacto de una organización en la sociedad).

Según Boselie, Van Harten y Veld (2021) una de las teorías más populares en la investigación en la gestión de recursos humanos contemporánea es la teoría AMO (Habilidad, Motivación y Oportunidades), cuya idea subyacente es que los empleados muestran actitudes positivas (p. ej., compromiso afectivo y satisfacción laboral) y comportamientos deseados (p. ej., conducta ciudadana organizacional y excelente calidad de servicio) tienen las habilidades en términos de conocimiento, habilidades y competencias para hacer su trabajo (a través del reclutamiento y selección selectivos, capacitación y desarrollo, y entrenamiento); están motivados (a través de la evaluación del desempeño y la retroalimentación, el pago y las oportunidades de promoción); tienen la oportunidad de participar en la toma de decisiones y la configuración de su propio trabajo (a través de la participación de los empleados, el trabajo en equipo autónomo, la rotación laboral, el enriquecimiento laboral y la elaboración de trabajos).

4.2 Las prácticas de gestión humana

De acuerdo con Sanabria (2015) son ocho las categorías clave que se relacionan con las prácticas de la gestión del talento humano en el sector público:

1. Reclutamiento, selección, retención y desvinculación: Esta categoría exhibe los procesos llevados a cabo en la organización para atraer candidatos idóneos a ocupar determinado puesto (reclutamiento). En este punto son valorados y contratados de acuerdo con sus competencias (selección). Una vez ingresan se llevan a cabo diversas prácticas que lleven al empleado a quedarse en la entidad (retención). Por último, se establecen procesos específicos y condiciones para salir de la entidad o del sector público (desvinculación).

2. Formas de contratación y diseño de puestos de trabajo: Se refiere a los procesos mediante los cuales las entidades definen las características (competencias, funciones y responsabilidades, entre otras) de un determinado puesto de trabajo, al igual que se establecen las formas de contratación de los servidores públicos (de carrera, temporales, contratistas, medio tiempo, tercerización y regímenes especiales, entre otros).

3. **Compensación:** Incluye tanto el salario regular que reciben los funcionarios por el cumplimiento de sus funciones, como los eventuales instrumentos, monetarios o no, para motivar la acción de los empleados públicos (pagos, bonos ocasionales, primas, planes de beneficios y bienestar, entre otros).

4. **Gestión del desempeño:** Se refiere a los mecanismos aplicados en la entidad para realizar una valoración del trabajo del funcionario y su desempeño dentro de la organización.

5. **Desarrollo personal y profesional:** Son las prácticas empleadas por la entidad para incrementar las competencias y los conocimientos de los servidores públicos, requeridos para el cumplimiento de sus funciones.

6. **Negociación colectiva:** Proceso mediante el cual la entidad realiza un convenio con representantes reconocidos por la misma entidad, sobre temas relacionados con la GTH (beneficios, compensación, procesos, prácticas, etcétera).

7. **Manejo de la diversidad:** Prácticas que se realizan para disminuir las diferencias dadas por la diversidad en las entidades públicas.

8. **Rol de la Unidad de Personal:** Prácticas, procesos y procedimientos que realiza la Unidad de Personal, tanto a nivel central del gobierno como al nivel de cada una de las organizaciones, con el fin desarrollar la misión que la organización o el Estado le ha encomendado.

Díaz, Rozo y Arce (2015) analizan las prácticas de la gestión del talento humano en las entidades públicas colombianas. Para ello realiza un análisis teórico de las categorías con el fin de identificar las mejores prácticas a partir de la revisión de los planes de formación y bienestar en las dependencias de dichas entidades. En el caso de la formación, corresponde a las acciones que buscan promover los conocimientos, habilidades o comportamientos de los colaboradores, encontrando las siguientes categorías sobre las cuales deben desarrollarse las prácticas:

- **Capacitación:** corresponde a los conocimientos y habilidades que se requieren para desarrollar las diferentes funciones en el sector público.
- **Desarrollo:** se dirigen a fortalecer las características de las personas y su comportamiento para alcanzar mejores desempeños.
- **Métodos:** hace referencia a aspectos pedagógicos que buscan la capacitación y el desarrollo del personal.
- **Fuente:** son los responsables de diseñar y desarrollar las actividades de formación.

- Evaluación de formación: corresponde a las actividades que tienen como propósito verificar la adquisición de conocimiento.
- Gestión del conocimiento: son las acciones que pretenden establecer las necesidades para el correcto funcionamiento de la entidad.

En cuanto a las categorías sobre las cuales deben desarrollarse las prácticas orientadas al bienestar, entendidas como las acciones que buscan el cuidado biopsicosocial de las personas en sus diferentes ámbitos de vida, Díaz, Rozo y Arce (2015) encontraron:

- Identificación de necesidades: buscan detectar los requerimientos del personal para influir en su bienestar.
- Bienestar interno: tiene que ver con las acciones para influir en el clima organizacional, la cultura, la difusión de temas relacionados con la gestión humana y el proceso de desvinculación como actividades de apoyo para aquellos que salen de la entidad pública.
- Bienestar externo: son las acciones que buscan fortalecer el bienestar de las personas por fuera del ámbito laboral, teniendo en cuenta aspectos sociales, familiares, deportivos, culturales, de salud y económicos.

4.3 La motivación y satisfacción laboral

La importancia de la motivación laboral radica en su conexión con la productividad o el rendimiento en el trabajo, ya que unos empleados bien motivados pueden tener mayor capacidad para tener un desempeño elevado en sus cargos. Al respecto, Guillen y Guil (2000) afirman que la motivación corresponde a un proceso en el cual las personas al realizar una actividad para satisfacer unas necesidades o expectativas determinadas encuentran mayor o menor satisfacción que le permite adelantar las acciones futuras.

Las teorías de la motivación han servido en los procesos de administración como elemento para conseguir las metas, conociéndose como la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, quien postuló que en cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades fisiológicas (respirar, alimentarse, descansar, sexo), seguridad (física, de empleo, de recursos, moral, familiar, salud, propiedad privada), afiliación (amistad, afecto, intimidad sexual), reconocimiento (confianza, respeto, éxito) y autorrealización (moralidad, creatividad, espontaneidad, resolución de problemas) (García, 2015).

Según Prieto (2013), la satisfacción o felicidad en el trabajo constituye uno de los temas de investigación más importantes a nivel académico, principalmente porque su desarrollo se encuentra relacionado con las teorías de la organización y su evolución en el tiempo, además por su posible relación con la productividad.

Debido a esto, Prieto (2013) concluye que la satisfacción o felicidad laboral, es un elemento fundamental para las organizaciones y es necesario prestarle el mayor interés, especialmente por las cambiantes situaciones que ocurren en la sociedad y que afectan directa o indirectamente a las empresas. Por lo tanto, es clave para la supervivencia empresarial, la permanencia en el mercado y su crecimiento o progreso, tener colaboradores que se encuentren alineados a los propósitos organizacionales y que experimenten satisfacción en sus cargos respectivos, sin desconocer sus propias necesidades y motivaciones para trabajar, siendo necesario reconocer dichas necesidades por parte de las directivas o administradores.

4.3.1 Enfoques para identificar determinantes de la satisfacción laboral

Pujol y Dabos (2018) presentan un artículo en el que identifica los factores determinantes de la satisfacción laboral. En principio se busca una definición de satisfacción laboral. Al respecto, Pujol y Dabos (2018) referencian a distintos autores con sus definiciones:

Tabla 2. Definiciones relacionadas con la satisfacción laboral.

Definición	Autor (es)
Para estos autores la satisfacción laboral está relacionada con el grado en que los trabajadores se sienten a gusto con sus labores desarrolladas.	Fritzsche y Parrish, 2005
Este autor asocia la satisfacción laboral a una respuesta emocional respecto al trabajo.	Fisher (2000)
Para el autor corresponde más a un juicio evaluativo que puede resultar ser positivo o negativo y que efectúa el propio trabajador respecto a su situación laboral.	Weiss (2002)
En este caso la satisfacción laboral corresponde a un proceso que tiene componentes emocionales y también	Brief (1998)



Definición	Autor (es)
cognitivos y que le permiten a una persona evaluar su experiencia obtenida en el trabajo.	
Estos autores también asocian la satisfacción laboral a un aspecto cognitivo y a otro afectivo. En el primer caso se trata de una evaluación consciente sobre las características del empleo, mientras que en el segundo caso es más una respuesta emocional con relación al trabajo de una manera integral.	Thompson y Phua (2012)

Fuente: Elaboración con base a partir de Pujol y Dabos (2018)

De acuerdo con la anterior clasificación de las definiciones de satisfacción laboral es posible identificar dos tipos de componentes fundamentales en su estudio: los componentes afectivos y los cognitivos. De forma análoga existen diferencias al momento de obtener medidas de la satisfacción laboral.

Continuando con Pujol y Dabos (2018) llama la atención sobre las investigaciones que se han efectuado en torno a la medición de la satisfacción laboral afectiva, en las cuales se solicitan respuestas respecto al agrado sobre su trabajo, sin considerar las dimensiones que pueden ser contempladas, mientras que aquellas que están basadas en los aspectos cognitivos generalmente están en función de un determinado número de variables o atributos sobre las cuales se pide opinión. Por lo tanto, es importante conocer cuáles son los distintos enfoques existentes para el estudio de la satisfacción laboral, con el ánimo de identificar sus determinantes.

Según Pujol y Dabos (2018) existen dos enfoques para establecer los determinantes de la satisfacción laboral: el enfoque situacional que hace énfasis en el contexto y el enfoque disposición al centrado en el individuo.

4.3.2 El enfoque situacional

En este enfoque se plantea que las organizaciones representan situaciones fuertes que ejercen una determinada influencia en las actitudes y el desempeño de los trabajadores, incluida su satisfacción laboral, lo cual implica un conjunto de imposiciones que inciden en el comportamiento de los individuos y los grupos (Pujol & Dabos, 2018).

Pujol y Dabos hacen referencia a Meyer et al., 2010; Cooper y Withey, 2009, para indicar que el enfoque situacional se basa en las situaciones psicológicas que tienen incidencia en las personas y que generan expectativas respecto a la forma como responden ante diferentes situaciones.

De alguna manera, este enfoque indica que el contexto situacional crea las condiciones necesarias para que los empleados tengan un comportamiento homogéneo respecto a sus expectativas, habilidades necesarias y percepciones sobre la satisfacción laboral.

Según Pujol y Dabos (2018) en los estudios de satisfacción laboral realizados desde el enfoque situacional se han establecido las siguientes dimensiones del trabajo:

- El conjunto de habilidades y talentos requeridos para efectuar determinados trabajos.
- La posibilidad que brinda la tarea para que el trabajador la desarrolle completamente con resultados visibles.
- La relevancia de la tarea que le proporciona al empleado significancia a su desempeño laboral y personal.
- El grado de autonomía que puede ejercer la persona respecto a la ejecución de su trabajo en términos de libertad e independencia.
- La posibilidad que brinde la tarea de retroalimentar información y autoevaluar el desempeño realizado.

No obstante, el enfoque situacional ha ampliado sus dimensiones de análisis de acuerdo con las transformaciones que se han presentado en el campo laboral y las relaciones sociales, haciendo que se Oriente a una perspectiva multidisciplinaria en la que se incluyen los siguientes enfoques:

- El enfoque motivacional relacionado con la variedad de las tareas y la autonomía que puede desarrollar la persona en el trabajo.
- El enfoque mecanicista que tiene que ver con el nivel de especialización y también con la simplificación que implican las labores a desarrollar en el ambiente laboral.

- El enfoque biológico que estaba asociado al esfuerzo físico que demanda las tareas en un momento determinado.
- El enfoque perceptual-motor que hace referencia a la relación entre las condiciones físicas del trabajo, la disponibilidad de recursos para desarrollarlo y los requerimientos en términos de información necesarios para el logro de los objetivos.

4.3.3 El enfoque disposicional

En este enfoque el interés se centra en las cuestiones mentales de las personas que no son observables y que constituyen la disposición que tienen los trabajadores para desarrollar sus tareas, en donde actúan las cuestiones genéticas y psicológicas, conformando un conjunto de actitudes y comportamientos que generan distintos contextos organizacionales (Pujol & Dabos, 2018).

A través de este enfoque se advierte que aún frente a condiciones organizacionales equivalente, la disposición de los individuos condiciona la manera en la que éstos perciben las características de su trabajo, afirmando que aquellos que tienen una mejor disposición generalmente reaccionan positivamente a las cuestiones laborales.

Existen diversos modelos que, bajo este enfoque disposicional, buscan explicar la satisfacción laboral. Uno de ellos es la taxonomía Afectividad Positiva/Afectividad Negativa que involucra rasgos de personalidad (Pujol & Dabos, 2018).

Otro modelo es el de los Cinco Grandes Rasgos de Personalidad (CGRP) (Pujol & Dabos, 2018):

- El neuroticismo que tiene que ver con el estado emocional generalmente negativo que hace que la persona perciba de una forma negativa los acontecimientos de su vida y que reaccione de esta manera en el trabajo.
- La extraversión que es una predisposición que tienen las personas a experimentar emociones de carácter positivo.
- la apertura a la experiencia entendida como una disposición que tienen las personas para vivir nuevas situaciones de una manera creativa hacia el futuro.
- La amabilidad que es un comportamiento basado en el respeto y la tranquilidad del individuo para desempeñar su trabajo.



- la responsabilidad qué es la relación entre el empleado y su enfoque en los objetivos a partir de su comportamiento hacia el logro.

Sin embargo, el modelo más relevante sobre la satisfacción laboral desde un enfoque disposicional es el propuesto por Judge, Locke y Durham quienes introducen el concepto de las Autoevaluaciones Esenciales (CSE por sus siglas en inglés, Core Self-Evaluations), Que hacen referencia a los rasgos disposicionales que tienen mayor influencia en la satisfacción laboral:

- La autoestima que es la forma como cada individuo se concibe a sí mismo como persona.
- La autoeficacia que corresponde al convencimiento que tiene la persona respecto a sus habilidades para efectuar una tarea determinada de forma exitosa.
- El locus interno de control que es una percepción que el individuo posee sobre el control particular de su comportamiento.
- La estabilidad emocional referida a la visión positiva que tiene la persona sobre el mundo y la posibilidad que le brinda de enfocarse en las cuestiones positivas más que en las negativas de sí mismo.

5. Referente metodológico

5.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación fue mixto (Hernández-Sampieri, Fernández, & Babiata, 2014) considerando que se pretende establecer la relación que existe entre las prácticas de gestión humana con la satisfacción laboral en una entidad pública.

El enfoque mixto implica que la investigación adquiere un carácter cualitativo y cuantitativo. En el primer caso se refiere a la descripción de la situación actual de la Alcaldía Municipal de San Pedro (Valle) en relación con las prácticas de gestión humana y la satisfacción laboral. Por su parte, en el segundo caso, la parte cuantitativa se relaciona con la obtención de estadísticas resultado de la aplicación de las encuestas que permitirá analizar los resultados de campo.

5.2 Tipo de investigación

Según Méndez (2008) uno de los tipos de investigación es el descriptivo en el cual se presentan asociación entre variables y generalmente se realizan caracterizaciones de un universo en términos de su conducta y actitudes.

En este trabajo, se utiliza el tipo de estudio descriptivo, especialmente para identificar las prácticas de gestión humana que permitirán fomentar la satisfacción laboral desde la Secretaría General y de Desarrollo Institucional de la Alcaldía Municipal de San Pedro Valle.

5.3 Método de investigación

También se utiliza el método deductivo, el cual, según Hernández y otros (2014) corresponde a un proceso de investigación en donde inicialmente se explican los fundamentos teóricos del tema, aspecto que permite definir y proponer las estrategias para desarrollar las prácticas de gestión humana que fomenten la satisfacción laboral desde la Secretaría General y de Desarrollo Institucional de la Alcaldía Municipal de San Pedro Valle.

5.4 Fuentes de información

Para el desarrollo de este trabajo de investigación es necesario la utilización de fuentes primarias y secundarias.

5.4.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias se conforman por los funcionarios de la Alcaldía Municipal de San Pedro Valle, de quienes se analizaron aspectos relacionados con la satisfacción laboral principalmente. Para la recolección de estos datos se utilizará como técnica la encuesta, cuyo objetivo es obtener información relevante respecto al proceso de gestión humana, específicamente en lo concerniente a la satisfacción laboral percibida por parte de los funcionarios en el ámbito de la entidad pública. Esta técnica se considera apropiada dado que el cuestionario se estructurará sobre la base de la escala de Likert, instrumento útil para describir la percepción respecto a un tema en específico.

El instrumento se construyó sobre las dimensiones que permiten el análisis de la satisfacción laboral propuestas por Mejía y Mendoza (2010): la supervisión, el ambiente físico, las prestaciones, la satisfacción intrínseca y la participación. Las preguntas serán de selección múltiple construidas sobre la escala de Likert.

Adicionalmente, se efectuaron entrevistas a personal encargado del área de gestión humana en la entidad pública, específicamente en la Secretaría General y de Desarrollo Institucional, para lo cual se orientó a las prácticas de gestión humana que desarrollan y su influencia en la satisfacción laboral.

5.4.2 Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias se hizo uso de libros y artículos escritos sobre el tema de estudio que permitan explicar la relación existente entre satisfacción laboral las prácticas de gestión humana en el ámbito público.

5.4.3 Población objetivo

La población objetivo estará compuesta por empleados de la entidad pública

5.5 Fases de investigación

Las fases de investigación están en relación del desarrollo de los objetivos específicos del trabajo, por lo tanto, en la siguiente tabla se relacionan dichos objetivos con las actividades necesarias para su cumplimiento, así como las fuentes y técnicas de recolección de información.



Tabla 3. Fases de la investigación

Objetivo	Actividades	Fuentes de información	Técnicas de recolección de información
Describir la situación actual de la Alcaldía Municipal de San Pedro (Valle) en relación con las prácticas de gestión humana y la satisfacción laboral	Identificar los conceptos teóricos básicos sobre gestión humana. Identificar los conceptos básicos sobre satisfacción laboral. Diseñar el instrumento para la entrevista a personal directivo. Aplicación del instrumento. Análisis de resultados.	Secundarias: libros y artículos científicos relacionados con la satisfacción laboral y la gestión humana en el ámbito público. Primaria: directivos de la Secretaría General y de Desarrollo Institucional	Entrevistas
Identificar las prácticas de gestión humana que permitirán fomentar la satisfacción laboral desde la Secretaría General y de	Realizar un mapa conceptual que explique la relación entre satisfacción laboral y las prácticas de gestión humana.	Primarias: empleados.	Encuestas.



Objetivo	Actividades	Fuentes de información	Técnicas de recolección de información
Desarrollo Institucional de la Alcaldía Municipal de San Pedro Valle	Seleccionar las variables para encuestas al personal. Diseñar los cuestionarios. Depurar los cuestionarios. Aplicar las encuestas. Tabular los resultados. Analizar los resultados del trabajo de campo. Redactar el capítulo correspondiente.		
Definir y proponer las estrategias para desarrollar las prácticas de gestión humana que fomenten la satisfacción laboral	Identificar las prácticas de gestión humana. Analizar la información obtenida.	Secundarias: resultados obtenidos.	Análisis de contenido.



Objetivo	Actividades	Fuentes de información	Técnicas de recolección de información
desde la Secretaría General y de Desarrollo Institucional de la Alcaldía Municipal de San Pedro Valle	Definir y proponer las estrategias.		

Fuente: elaboración de la autora.

6. Resultados

6.1 Descripción de la situación actual de la Alcaldía Municipal de San Pedro (Valle) en relación con las prácticas de gestión humana y la satisfacción laboral.

La Alcaldía de San Pedro, Valle del Cauca, es un ente territorial que busca fortalecer el municipio mediante el desarrollo social, cultural y democrático, teniendo en cuenta las necesidades de la población, con el fin de mejorar su calidad de vida.

Es una entidad de servicios, que tiene su fundamento en el plan de desarrollo que presenta el alcalde, que es su mayor autoridad y por la cual, se suplen las necesidades de la comunidad.

A continuación, se presenta la planeación estratégica que posee esta entidad:

Misión:

“Propiciar el desarrollo humano integral en el Municipio de San Pedro, por medio del fortalecimiento de la capacidad institucional, la gobernabilidad y gobernanza materializados en garantía de derechos humanos y sociales, prestación de los servicios públicos con calidad y eficiencia, desarrollo de una economía productiva y competitiva, integrada regionalmente, incorporando una dinámica de organización social participativa y propositiva para asumir conjuntamente los retos del desarrollo y la construcción colectiva de oportunidades.” (Alcaldía Municipal de San Pedro, 2021)

Como se aprecia en la anterior misión institucional, el recurso humano constituye el eje principal de la Alcaldía Municipal de San Pedro, razón por la cual se busca propiciar el desarrollo humano integral en función de la garantía de derechos humanos y sociales. Al respecto, conviene recordar que una de las preguntas más recurrentes en la sociedad es la que intenta responder a ¿qué es el derecho? A través de los tiempos se ha presentado una dificultad para definir este importante concepto, a pesar de que, según Hart (1961), una de las principales características del derecho es que su existencia significa que algunas conductas humanas no son opcionales sino obligatorias en el algún sentido.

Desde el punto de vista etimológico, la palabra “derecho” hace referencia a “directum” y deriva del latín “droit”, “right”, “diritto”, que significan “recto”, lo que quiere decir que es un concepto orientado a la justicia (Antinori, 2006).

De acuerdo con lo anterior, cuando la misión institucional de la Alcaldía Municipal de San Pedro se orienta al desarrollo humano integral en el contexto de los derechos humanos y sociales, es importante entender que se trata de un aspecto concerniente al individuo en el contexto de la sociedad, la cual tiene una obligación de proveer las condiciones dignas y justas para que cada individuo pueda tener acceso a su derechos y el Estado desempeñe un rol de protección. Al respecto, de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (2023) los Estados están obligados a respetar, proteger y cumplir los derechos humanos, incluidos los económicos, sociales y culturales, entre los cuales están los derechos a la alimentación, a la vivienda adecuada, a la educación, a la salud, a la seguridad social, a la participación en la vida cultural, al agua y saneamiento, y al trabajo. Estos derechos se relacionan con la satisfacción de las necesidades básicas de las personas.

En tal sentido, para la Alcaldía Municipal de San Pedro es un reto importante orientar su misión al desarrollo humano integral en el contexto de los derechos humanos, motivo por el cual las prácticas de gestión humana adquieren una importancia significativa.

Por su parte, la visión institucional que se presenta a continuación también resulta ambiciosa:

Visión:

“En el año 2028, San Pedro será un Municipio próspero, que vive en paz y en equilibrio con el medio ambiente, respetuoso de los Derechos Humanos, con una economía sólida basada en su alto grado de desarrollo agrícola y aprovechamiento de sus ventajas en la región, habitado por ciudadanos respetuosos de las leyes, con alto sentido de pertenencia y que garantiza oportunidades de progreso y bienestar para todos.” (Alcaldía Municipal de San Pedro, 2021)

A pesar de que el recurso humano de la Alcaldía Municipal no está explícito en esta visión, el hecho de buscar un municipio próspero respetuoso de los derechos humanos, de alguna manera se encuentra alineado con la misión, considerando que dichos derechos son protegidos por el Estado, por lo tanto, como institución, la Alcaldía a través de su recurso humano debe ser garante de esta situación. Además, la búsqueda de sentido de pertenencia y la garantía de oportunidades de progreso y bienestar para todos, también es un signo de que el recurso humano de la institución hace parte de ese “todos” y por ende se convierte en un elemento estratégico para el municipio.

De acuerdo con lo anterior y recordando que el objetivo de este trabajo es proponer prácticas de gestión humana que permitan mejorar la satisfacción laboral desde la Secretaría General y de Desarrollo Institucional de la Alcaldía Municipal de San Pedro Valle, es importante preguntarse ¿de qué manera dichas prácticas pueden generar satisfacción a los funcionarios en una entidad del sector público para que brinden un servicio acorde con la misión y visión institucional?

Esto significa que al ser el recurso humano el eje articulador que permite el cumplimiento misional de la Alcaldía Municipal de San Pedro, se encuentra en el centro de una relación tripartita entre las prácticas de gestión humana, el recurso humano y la comunidad.

Es decir, las prácticas de gestión humana deben orientarse a la satisfacción del recurso humano para que estos presten un servicio con eficiencia (productividad) en función de las necesidades de la comunidad.

Por lo tanto, para describir la situación de la Alcaldía Municipal de San Pedro en relación con las prácticas de gestión humana y la satisfacción laboral, es necesario tener en cuenta que, como indica Podger (2017) si bien el papel del gobierno en la sociedad no ha sufrido cambios importantes, la forma en que se ejecuta su rol sí ha tenido cambios relevantes, especialmente porque las funciones y habilidades de los empleados se han modificado drásticamente, razón por la cual el componente interno, la estructura organizacional para fomentar la ética y administrar el personal son diferentes hoy en día, adoptándose nuevos enfoques para compensar y motivar a los empleados.

Para tal propósito, es importante tener en cuenta una serie de dimensiones, entre las que están las propuestas por Mejía y Mendoza (2010): la supervisión, el ambiente físico, las prestaciones, la satisfacción intrínseca y la participación, además de la motivación.

Satisfacción con la Supervisión: en esta dimensión el interés se centra en la forma como se supervisa a los funcionarios públicos.

Satisfacción con el Ambiente Físico de trabajo: corresponde al entorno físico y las condiciones que se presentan en el espacio en donde se desarrollan las labores por parte del funcionario.

Satisfacción con las Prestaciones recibidas: en esta dimensión se presentan los convenios establecidos entre la entidad y el funcionario público.

Satisfacción Intrínseca del trabajo: esta dimensión permite conocer la satisfacción que le genera al funcionario las oportunidades que se presentan y los objetivos y metas por alcanzar.

Satisfacción con la Participación: hace referencia a la posibilidad que tiene el funcionario público de participar en las decisiones que se toman al interior de la entidad.

Motivación: corresponde a las acciones que se desarrollan para estimular a los funcionarios públicos en el día a día.

En atención a estas dimensiones, se diseñó una entrevista sobre las prácticas de gestión humana que se emplean en la actualidad en la Alcaldía Municipal de San Pedro para generar satisfacción laboral en los funcionarios. En el Anexo A se expone dicho cuestionario conformado por 24 preguntas que se aplicó a 4 de los 6 secretarios municipales de la entidad. También es importante tener en cuenta el siguiente organigrama funcional que determina cada secretaría con sus procesos misionales y de apoyo:

Figura 1. Estructura organizacional Alcaldía Municipal de San Pedro – Valle



Fuente: Alcaldía Municipal de San Pedro (2019)

En la tabla 4 se relacionan los datos que permiten identificar a las personas entrevistadas para esta caracterización en la Alcaldía Municipal de San Pedro (Valle).



Tabla 4. Identificación de los entrevistados.

Nombre	Sexo	Edad	Cargo	Nivel educativo	Antigüedad
Einar Ernesto González Bedoya	Masculino	33	Secretario General y Desarrollo Institucional	Especialización	3 años
Diego Efraín Ospina Valencia	Masculino	52	Secretario Agricultura y Medio Ambiente	Universitario	3 años
	Femenino	33 años	Técnico Administrativo	Universitario	3 años
Martha Lucía Pérez C.	Femenino	44	Técnica Administrativa Educación, Cultura y Deporte	Universitario	

Fuente: trabajo de campo con directivos, Alcaldía Municipal de San Pedro, 2023

6.1.1 Prácticas de gestión humana relacionadas con la supervisión

En el primer grupo de preguntas se indagó sobre las prácticas de gestión humana relacionadas con la supervisión. Se encontró que los elementos que permiten distribuir el tiempo de los funcionarios para desempeñar las funciones en sus puestos de trabajo están relacionados con las obligaciones y tareas que han sido asignadas previamente, de acuerdo con las actividades planificadas a través de los niveles de autoridad respectivos, lo que significa que la planeación es parte esencial de la forma como se distribuyen las funciones.

Adicionalmente, los mecanismos que permiten tener un rendimiento alto están relacionados con el ambiente laboral óptimo, la motivación, la organización y el trabajo en equipo, los cuales constituyen las claves para incrementar la productividad laboral.

Así mismo, el establecimiento de las metas laborales de los funcionarios y la forma como se procura por su cumplimiento se encuentran estrechamente relacionados con el manual de funciones y las tareas asignadas previamente, teniendo también en cuenta las capacidades de cada persona, así como la misión y visión institucional.

Por su parte, la evaluación del desempeño resulta fundamental como práctica de gestión humana respecto a la supervisión, dado que permite evaluar el cumplimiento de lo establecido como actividad para cada uno de los funcionarios dentro de cada secretaría, lo que se evidencia a través de evaluaciones semestrales e indicadores de rendimiento estipulados en los diferentes procesos a cargo.

Dado el carácter de la entidad, como organización pública, los principios y valores son fundamentales, razón por la cual es importante la transmisión a los funcionarios para su desarrollo profesional y personal. En tal sentido, se trabaja por lograr un ambiente de trabajo positivo y productivo gracias a los valores compartidos con el personal, además, de su permanente socialización en los documentos que los contienen en actividades y reuniones.

En este contexto, el valor de la confianza es esencial y tiene una importancia significativa en la estructura de la entidad, para crear un ambiente laboral adecuado y alcanzar los objetivos institucionales.

Tabla 5. Prácticas de gestión humana relacionadas con la supervisión.

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
¿Con base en qué elementos se distribuye el tiempo de los funcionarios públicos para desempeñar las funciones en sus puestos de trabajo?	Las obligaciones y tareas asignadas	De acuerdo con las actividades planificadas con anterioridad y según sus funciones.	Planeación, organización, ejecución del Plan Operativo Anual.	Se distribuye teniendo en cuenta el nivel de autoridad que ostentan y también basada en la cantidad de procesos



Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
				inherente a su cargo.
¿Cuáles son los mecanismos que permiten tener un rendimiento alto y cómo se gestionan dichos elementos?	Brindar un ambiente laboral óptimo, agradable para los trabajadores.	Mantener la motivación en cada secretaría para que ellos realicen a gusto sus actividades.	En la organización de las actividades.	En este caso el trabajo en equipo es imprescindible y el compromiso de quienes conforman ese equipo se gestiona mediante la delegación de tareas.
¿Cómo se establecen las metas laborales de los funcionarios y de qué forma se procura por su cumplimiento para los diferentes cargos?	A través del manual de funciones y tareas asignadas por los superiores relacionados con estos.	Se deben establecer de acuerdo con las capacidades de cada persona y sin dejar de lado hacia dónde se va como alcaldía.	Mediante la gestión de todas las actividades.	En este punto juega un papel importante el manual de funciones de la entidad.
¿De qué manera se evalúa el desempeño laboral de los diferentes funcionarios?	A través de la evaluación del desempeño.	Mirando que se cumpla con lo establecido como actividad para cada uno de ellos dentro	Mediante la evaluación del desempeño.	Algunos tienen evaluación semestral a través de la CNSC y otros según los



Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
		de su secretaría.		indicadores de rendimiento, según los resultados obtenidos en los diferentes procesos a cargo.
¿De qué manera los principios y valores de la entidad se transmiten a los funcionarios para su desarrollo profesional y personal?		Se consigue un ambiente de trabajo positivo y productivo gracias a los valores compartidos por los trabajadores.	Influyen positivamente en el quehacer profesional.	Mediante la socialización de dichos valores y principios a través de documento que los contienen en actividades y reuniones.
¿Qué importancia tiene dentro de la estructura de la entidad, el valor de la confianza?	Mucha, para poder crear un ambiente laboral bueno	Mucha porque es la base de una buena relación laboral.	Tiene un valor significativo, con base en la estructura de la entidad.	

Fuente: trabajo de campo con directivos, Alcaldía Municipal de San Pedro, 2023

6.1.2 Prácticas de gestión humana relacionadas con el ambiente físico

Dada la importancia del ambiente físico como elemento generador de satisfacción laboral, es necesario establecer las prácticas de gestión humana desarrolladas en la Alcaldía Municipal de San Pedro al respecto. Según las entrevistas realizadas, en la entidad el proceso de mejoramiento viene avanzando poco a poco en las distintas dependencias, buscando mejorar las oficinas para mayor comodidad y desempeño de los funcionarios, razón por la cual la Alcaldía siempre está en función de fortalecer el aspecto de infraestructura de acuerdo con las necesidades que van surgiendo.

Además, se realizan evaluaciones de las condiciones del ambiente físico respecto a las necesidades de los funcionarios de la entidad por medio del personal encargado de la seguridad y salud en el trabajo, quienes tienen a cargo estos aspectos. Por lo tanto, en la Alcaldía Municipal de San Pedro existe la consciencia de la importancia que tiene el acondicionamiento de los aspectos físicos de la entidad como elemento fundamental del ambiente laboral dada su incidencia en el desempeño de los funcionarios.

Tabla 6. Prácticas de gestión humana relacionadas con el ambiente físico.

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
¿Se tiene en funcionamiento algún proceso de mejoramiento de la infraestructura física en la entidad?	El proceso de mejoramiento se viene avanzando poco a poco en las dependencias.	Sí, se viene mejorando las oficinas para comodidad y mayor desempeño de los funcionarios.	No se tienen procesos de mejoramiento de la infraestructura física.	La infraestructura física de la entidad siempre está en proceso de mejoramiento según las necesidades.
¿De qué forma se evalúan las condiciones del ambiente físico respecto a las	Se realizan por medio de la persona encargada de seguridad y	Se evalúan con la persona encargada de seguridad y	Mediante la oficina de seguridad y salud en el trabajo.	Mediante la ejecución de los procesos de seguridad y salud en el

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
necesidades de los funcionarios en la entidad?	salud en el trabajo.	salud en el trabajo.		trabajo personificados en el COPASST.

Fuente: trabajo de campo con directivos, Alcaldía Municipal de San Pedro, 2023

6.1.3 Prácticas de gestión humana relacionadas con la remuneración y estabilidad laboral

Con relación a las prácticas de gestión humana relacionadas con la remuneración y estabilidad laboral, los entrevistados indicaron que los factores que favorecen dicha estabilidad se asocian al clima de trabajo, los beneficios recibidos por parte de la entidad, el cumplimiento de las funciones establecidas y, en general, la continuidad y buen término a los principales procesos administrativos de la institución.

Un aspecto importante es que, en la Alcaldía Municipal de San Pedro, la rotación de los funcionarios públicos es muy poca, es decir, se tiene estabilidad laboral que es fundamental para la satisfacción de los empleados. Además, para acceder a mayores remuneraciones, se debe cumplir con los objetivos trazados, así como por medio de las horas extras. Uno de los entrevistados indicó también la importancia de la gestión sindical activa y comprometida.

Tabla 7. Prácticas de gestión humana relacionadas con la remuneración y estabilidad laboral.

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
¿Qué factores favorecen la estabilidad laboral de los funcionarios en la entidad?	Clima laboral agradable, los beneficios recibidos por parte de la entidad.	Cumpliendo con las funciones establecidas.	El cumplimiento de las funciones.	La necesidad de dar buen curso, continuidad y buen término a los principales procesos administrativos



Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
				de la entidad. Otro factor es la existencia de personal con carrera administrativa.
¿Cómo es el nivel de rotación de los funcionarios públicos en la entidad? ¿En qué cargos se presentan las mayores rotaciones?	En el cargo laboral no se ha presentado rotación.	En el momento no se ha presentado rotación	No se han presentado rotaciones.	En la entidad hay muy poca rotación de personal.
¿De qué manera los funcionarios públicos pueden acceder a mayores remuneraciones laborales?	Horas extras y cumpliendo con los objetivos.	Cumpliendo con el objetivo de horas extras.	Por medio de horas extras.	A través de la gestión sindical activa y comprometida.

Fuente: trabajo de campo con directivos, Alcaldía Municipal de San Pedro, 2023

6.1.4 Prácticas de gestión humana relacionadas con el cargo

Por su parte, las prácticas de gestión humana relacionadas con el cargo están relacionadas con la forma como se dan a conocer los objetivos a cada área y funcionario de la entidad. Al respecto, los entrevistados indicaron la importancia que tiene en la Alcaldía Municipal de San Pedro el proceso de inducción y reinducción, así como el manual de funciones. También los procesos de socialización, divulgación y entrega al personal de este importante documento para claridad de los funcionarios.

Por otra parte, respecto a la percepción que tienen los entrevistados sobre la carga de trabajo que poseen los funcionarios actualmente y la forma como se procura por un equilibrio en



dichas cargas, se indicó que en la entidad se realizan evaluaciones de carga laboral de acuerdo con las tareas, se divide las horas requeridas según el tiempo de trabajo, para poder establecer las metas y objetivos. Además, se procura motivar a los funcionarios para trabajar horas de más, mejorar el horario establecido y realizar pausas activas. También es muy importante la distribución de responsabilidades y seguimiento a las actividades, aunque, se reconoce que en algunas dependencias hace falta apoyo en temas de recursos humanos, dado que es insuficiente el personal.

También es necesario el informe periódico al funcionario sobre el avance de metas y logros de objetivos, no obstante, en este aspecto hubo diferencia en las respuestas, dado que en algunas secretarías no se informa al respecto.

Tabla 8. Prácticas de gestión humana relacionadas con el cargo.

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
¿De qué forma se dan a conocer los objetivos a cada área y funcionario de la entidad?	Por medio de inducción y reinducción, manual de funciones.	Se dan a conocer en el manual de funciones y por medio de inducción y reinducción de la entidad.	Establecidos en el manual de funciones.	Con la socialización, divulgación y entrega personal del manual de funciones de cada cargo.
¿Cómo percibe usted la carga de trabajo que tienen actualmente los funcionarios y de qué forma se procura por un equilibrio en estas cargas?	Se evalúa la carga de trabajo por tarea, se divide las horas en la tarea empleadas por el tiempo de trabajo.	Trabajando horas de más, mejorar el horario establecido, pausas activas.	Distribuir responsabilidades y seguimiento a las actividades.	Se percibe que hay algunos funcionarios que tienen una carga fuerte de trabajo, algunas dependencias les hace falta apoyo en temas



Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
				de recursos humanos.
¿En la entidad se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos?	Sí, procedimiento de inducción y reinducción.	No se informa.	No se informa.	Sí, todo el tiempo.

Fuente: trabajo de campo con directivos, Alcaldía Municipal de San Pedro, 2023

6.1.5 Prácticas de gestión humana relacionadas con la participación

En cuanto a la participación, una de las prácticas de gestión humana establecidas en la entidad es el tipo de comunicación dentro de la organización, haciendo uso de todas las modalidades, como son la escrita, verbal y electrónica, dada la necesidad de manejar las relaciones interpersonales y generar beneficios. Los entrevistados indicaron que en las distintas secretarías de la entidad existe buena comunicación y se tiene la habilidad para resolver los inconvenientes, motivo por el cual las relaciones humanas son buenas y se trabaja constantemente en mejorar cuando algo no funciona bien.

No obstante, pueden presentarse algunas barreras en el proceso de la comunicación dentro de la entidad. Al respecto, en algunas secretarías el proceso comunicativo no es del todo fluido ni eficaz, existe poca comunicación y algunos problemas en la difusión de la información, razón por la cual no siempre se logran los objetivos comunicacionales.

Por su parte, no existe convencimiento entre los entrevistados respecto a si se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales en la entidad, por lo tanto, existen falencias en este aspecto que está relacionado con la participación.



Tabla 9. Prácticas de gestión humana relacionadas con la participación.

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
¿Qué tipo de comunicación se refleja dentro de la organización? (escrita, verbal, electrónica u otra)	Escrita, verbal y electrónica.	Escrita, verbal y electrónica.	Escrita, verbal y electrónica.	Escrita y verbal.
¿Cómo se manejan las relaciones interpersonales y qué beneficios dentro de la entidad han tenido?	Buena comunicación, habilidad para resolver los inconvenientes que se presentan.	Se han manejado bien.	Se han manejado bien.	Las relaciones humanas en la entidad son buenas, se trabaja constantemente en mejorar cuando algo no funciona bien en ese tema.
¿Cuáles son las barreras que considera, existen en el proceso de la comunicación dentro de la entidad?	Barrera física se trata de las dificultades generadas por el entorno, el contexto o el medio que provoca que el proceso comunicativo no sea fluido y eficaz.	Muy poca comunicación y en la difusión de información.	Existen debilidades en la difusión de la información.	Muchas veces se hace necesario que la información llegue sin falta a la cabeza de la organización para que surta efecto la expresión de lo que se necesita comunicar o ejecutar. No

				siempre se logra el objetivo.
¿Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales en la entidad?	Sí se toman en cuenta.	Lo desconoce.	Lo desconoce.	Generalmente.

Fuente: trabajo de campo con directivos, Alcaldía Municipal de San Pedro, 2023

6.1.6 Prácticas de gestión humana relacionadas con la motivación

Finalmente, respecto a la motivación, uno de los aspectos considerados tiene que ver con los procesos de capacitación laboral a los funcionarios, dado que es uno de los principales factores motivacionales. En la Alcaldía Municipal de San Pedro, se tienen incentivos y se cuenta con una ruta para la capacitación y fortalecimiento profesional de los empleados públicos, principalmente a través de la Escuela Superior de la Administración Pública, además, de la existencia de incentivos económicos para estudiar.

Entre las áreas de conocimiento y habilidades en las que se procura por capacitar a los funcionarios de la entidad, está en administración pública, rendición de cuentas, clima organizacional, trabajo en equipo y motivación.

Por su parte, entre los mecanismos que existen en la entidad para motivar a los funcionarios para desarrollar el trabajo de forma eficiente, están los días compensatorios, la recreación e integración familiar. También existen reconocimientos a la labor.

No obstante, también pueden presentarse conflictos que menoscaban la motivación laboral, principalmente los conflictos interpersonales y, en algunas ocasiones la falta de presupuesto que obstaculiza el cumplimiento de las actividades y dificulta llevar a cabo los objetivos, generando varios conflictos en la institución.

Por ello, la entidad cuenta con personal encargado del clima organizacional e instancias de control interno disciplinario como forma de resolver los conflictos, así como el dialogo y la realización de mesas de trabajo, escuchando opiniones, explicaciones y buscando soluciones.

Por su parte, el incentivo al crecimiento de las personas en la entidad se da a través del plan de bienestar, los incentivos laborales y el apoyo a los funcionarios para continuar con los estudios superiores.

Tabla 10. Prácticas de gestión humana relacionadas con la motivación.

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
¿Cómo se promueve la capacitación laboral de los funcionarios?	A través del plan de incentivos laborales se tiene una ruta para capacitación y la preparación profesional de los funcionarios.	A través de incentivos, se tiene una ruta para capacitación y la preparación profesional.	A través de la Escuela Superior de la Administración Pública.	Se dan a conocer las ofertas académicas de entidades como a los empleados, hay algunos incentivos económicos para estudiar.
¿Cuáles son las áreas de conocimiento o habilidades en las cuales más se procura por capacitar a los funcionarios?	Administración pública, rendición de cuentas, clima organizacional, trabajo en equipo, motivación.	A través de la Escuela Superior de la Administración Pública.	Relacionado a la administración pública.	En administración pública.
¿Qué mecanismos permiten motivar a los funcionarios para desarrollar el trabajo de forma eficiente?	Incentivos.	Días compensatorios, recreación e integración.	Días compensatorios, recreación e integración familiar.	La continuidad en el cargo, algunas actividades de reconocimiento a la labor, ya en



				lo público y en lo privado.
¿Cuáles son los tipos de conflictos más comunes en la entidad? (conflictos de tareas, que se relacionan con el contenido y las metas del trabajo; conflictos de relaciones, generados en las relaciones interpersonales; o conflictos por los procesos, que se relacionan con la forma de hacer el trabajo)	Conflictos interpersonales.	La falta de presupuesto.	Poco presupuesto para el cumplimiento de las actividades.	Tal vez a nivel tareas como quiera que el tema del recurso hace que no sea fácil llevar a cabo como sería el objetivo, esto genera uno o varios conflictos.
¿De qué forma se acostumbra a resolver los conflictos en la entidad?	Se tienen personas encargadas del clima organizacional e instancias de control interno disciplinario.	Dialogando.	Mediante el diálogo.	Realizando mesas de trabajo, escuchando opiniones, explicaciones, buscando soluciones.
¿Cómo se incentiva el crecimiento de las personas de la entidad?	A través del plan de bienestar, incentivos	Apoyando a los funcionarios para continuar los estudios.	El apoyo para continuar los estudios superiores.	Se resaltan las fortalezas personales, se realizan

	laborales y beneficios de preparación.			actividades que motiva a mejorar, se destacan los valores.
--	--	--	--	--

Fuente: trabajo de campo con directivos, Alcaldía Municipal de San Pedro, 2023

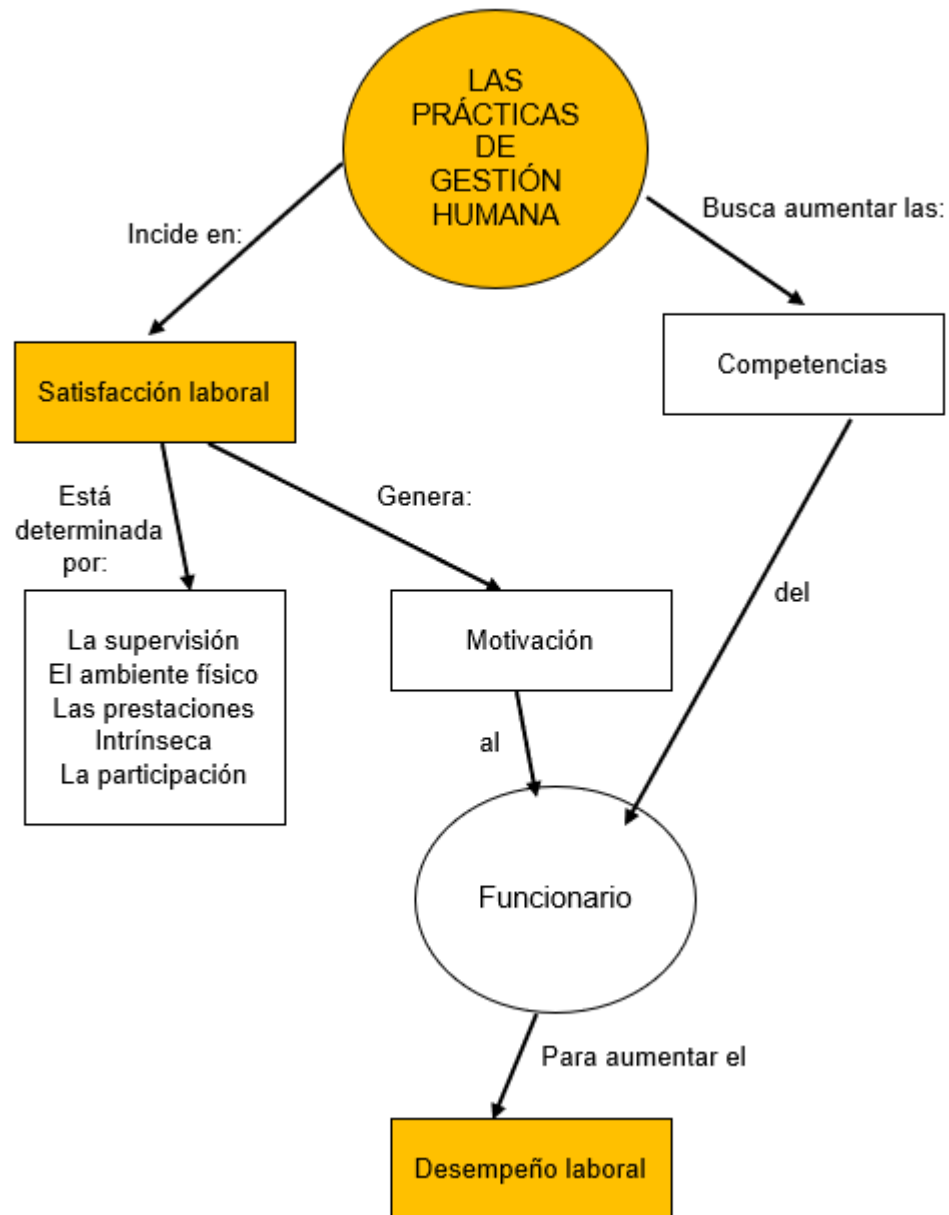
Como se aprecia a través del diagnóstico efectuado en la entidad, son diversas las prácticas de gestión humana realizadas en la Alcaldía Municipal de San Pedro que buscan la satisfacción laboral, concebidas desde las distintas dimensiones como son la supervisión, ambiente físico, remuneración y estabilidad laboral, cargos, participación y motivación. No obstante, es importante contrastar este diagnóstico con la percepción de los funcionarios, razón por la cual a continuación se abordan los resultados obtenidos con los empleados públicos de la entidad.

6.2 Identificación de las prácticas de gestión humana que permitirán fomentar la satisfacción laboral desde la Secretaría General y de Desarrollo Institucional de la Alcaldía Municipal de San Pedro Valle.

De acuerdo con la revisión efectuada en el acápite anterior y sobre la base del estudio de Mejía y Mendoza (2010) es posible entender cómo se presentan las relaciones entre las prácticas de gestión humana, la satisfacción laboral y el desempeño, para lo cual se presenta la figura 2.

En la figura se tiene como centro de la situación al funcionario público, quien cuenta con unas competencias determinadas producto de su formación y/o experiencia en su trabajo. Estas competencias son las que le permiten desarrollar sus actividades, por lo tanto, están en función del perfil o cargo que desempeñe en la entidad y son las que determinan, hasta cierto punto, su desempeño laboral. En este sentido, las prácticas de gestión humana deben estar orientadas a fortalecer dichas competencias para que puedan tener un mejor desempeño, es decir, incrementar sus resultados en función de la misión y visión institucional, así como las demandas de la sociedad.

Figura 2. Relación entre las prácticas de gestión humana, la satisfacción y el desempeño laborales.



Fuente: Elaboración propia

Además, en algún momento el funcionario requiere un nivel de motivación adecuado, el cual está en función del ambiente laboral. Desde la perspectiva administrativa es necesario propender por alcanzar una adecuada satisfacción laboral que genere motivación en los

empleados públicos con el ánimo de incrementar su desempeño y obtener mayores niveles en el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Es importante comprender que la motivación está en función de sus determinantes, como son aquellas relacionadas con la satisfacción laboral, entre las que están las propuestas por Mejía y Mendoza (2010): la supervisión, el ambiente físico, las prestaciones, la satisfacción intrínseca y la participación. Por lo tanto, desde las prácticas de gestión humana es importante generar acciones que tengan como propósito aumentar la satisfacción laboral a partir de la creación de un ambiente adecuado en donde se tengan en cuenta los anteriores elementos como factores determinantes de dicha satisfacción.

De acuerdo con lo anterior, dos factores que inciden directamente en el desempeño son la motivación y las competencias que tenga el empleado. Entonces, dado que la satisfacción es un vehículo para aumentar la motivación, es posible entender que existe una relación directa entre la satisfacción laboral y el desempeño, además, que las prácticas de gestión humana tienen la potencialidad de influenciar tanto la satisfacción como las competencias del recurso humano, lo que significa que es posible aumentar el desempeño a través de la gestión humana.

Resulta entonces importante contrastar las dimensiones presentadas por Mejía y Mendoza (2010) sobre la satisfacción laboral con los hallazgos de algunos autores que han trabajado el tema, para comprender sus puntos de convergencia.

6.2.1 Satisfacción laboral y su relación con el desempeño (productividad)

Para establecer la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño se consultaron algunos estudios que han abordado esta situación. La búsqueda se efectuó en repositorios nacionales e internacionales, sin constituir una revisión exhaustiva de la literatura, pero advirtiendo que es un tema que ha sido abordado desde la gestión administrativa. Se escogieron cuatro documentos, uno correspondiente a una tesis de maestría y tres artículos publicados en revistas académicas. A pesar de que estos estudios se concentran en el ámbito privado, es posible correlacionar con la realidad de las empresas públicas en la actualidad, las cuales han orientado sus estrategias hacia la productividad de sus funcionarios, a pesar de que su desempeño no sigue la lógica privada sino la de la satisfacción de las demandas sociales.

Saavedra y Delgado (2020) abordan el estudio de la satisfacción laboral desde la gestión administrativa a partir de una revisión sistemática de artículos científicos que les permitió

escoger 11 de los más relevantes. Estos autores lograron establecer diferentes hallazgos, como es el caso de la contrastación de la teoría de factorial de Herzberg, en la que los incrementos de los niveles de excelencia están en función de los factores externos e internos que inciden sobre el trabajo de las personas, entre los que se destacan el desarrollo personal y la gobernabilidad que generan satisfacción.

Otro hallazgo importante en el trabajo de Saavedra y Delgado (2020) tiene que ver con la importancia de las buenas prácticas de gestión administrativa en las empresas, especialmente aquellas que se orientan a las personas y que permiten obtener altos niveles de compromiso y satisfacción en el trabajo. Determinaron que la gestión administrativa tiene una alta influencia en la productividad empresarial, a partir de un adecuado plan de gestión, mientras que en aquellas organizaciones que no cuentan con este tipo de planes generalmente se presentan situaciones de insatisfacción laboral asociados al ambiente físico desordenado y a la desmotivación que se genera en los colaboradores.

Saavedra y Delgado (2020) también lograron establecer en su revisión de la literatura que la gestión del talento humano está relacionada significativamente con la satisfacción laboral presentando una fuerte correlación, al igual que con otras dimensiones como el comportamiento organizacional, la comunicación, la compensación laboral, así como las condiciones físicas, políticas administrativas y relaciones interpersonales, aspectos que evidencian la complejidad para entender la relación entre satisfacción laboral y productividad.

Por su parte Chiroque y Piscocoya (2013) efectúan una revisión de la literatura respecto a la satisfacción laboral y la productividad. Los autores establecen que la relación entre estas dos variables ha sido ampliamente investigada desde una perspectiva conceptual y teórica, sin que exista un consenso que unifique dicha relación.

Entre los diversos enfoques que estudian la satisfacción laboral se encuentra la perspectiva emocional, en donde la satisfacción está definida desde el estado emocional que experimente el trabajador respecto a la empresa, es decir, puede constituir una posición subjetiva desde la visión del trabajador en particular. Otra perspectiva es la de la actitud hacia el trabajo, en la cual la satisfacción suele estar en función de las expectativas que el trabajador se forme respecto a las condiciones laborales que se le ofrecen incluyendo aspectos diversos como el sueldo, la supervisión, las condiciones laborales, entre otros (Chiroque & Piscocoya, 2013).

Por su parte, Chiroque y Piscoya (2013) indican que la productividad laboral se define como el aumento o la disminución de los rendimientos obtenidos a partir del trabajo, considerando variables importantes como la eficiencia y la eficacia de las actividades realizadas por los factores humanos, convirtiéndose en elementos claves para el logro de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, el recurso humano es fundamental para la supervivencia y progreso de las organizaciones, aceptando que las personas requieren satisfacer sus necesidades particulares, razón por la cual las empresas deben proveer los elementos necesarios para que se sientan satisfechos y pueden producir los desempeños esperados.

En otro estudio, Sánchez y García (2017) afirman que el éxito de las empresas modernas está determinado en gran parte por la capacidad que tengan de alinear sus recursos humanos con los objetivos organizacionales. Esta situación conlleva a que el factor humano sea considerado un recurso estratégico que debe ser optimizado, presentándose una situación en la que confluyen los intereses empresariales con los de las personas que participan en las organizaciones. En este contexto, la satisfacción laboral ha tomado relevancia en el ámbito del trabajo.

Según Sánchez y García (2017) para que la organización tenga un verdadero enfoque estratégico es fundamental que conozca a las personas que hacen parte de ella, valorando las condiciones de trabajo y la satisfacción laboral que pueda proporcionárseles. Debido a esto, los autores indican que la satisfacción de una persona con su trabajo y su entorno laboral es un aspecto fundamental para aquellos individuos que tienen por encargo la dirección de una empresa, resultando de ello el concepto de las condiciones de trabajo, entendido de una manera integral y que incluye todo lo relacionado con la seguridad, higiene, aspectos físicos, recursos necesarios para el desarrollo de las tareas.

En el estudio de Sánchez y García (2017) se encontraron diversas variables que inciden en la satisfacción laboral y su relación con la productividad, como son aspectos que tienen que ver con una jornada de trabajo y sus características, la capacitación que se les proporciona a los trabajadores, la seguridad e higiene, los incentivos, la comunicación, el clima organizacional y la motivación.

Mora y Mariscal (2019) afirman que la satisfacción laboral es una variable que se traduce en un impulso para que las personas actúen y generen comportamientos que tienen incidencia directa en su desempeño laboral. Estos autores efectuaron un estudio de carácter cuantitativo en

el que evaluaron las variables significativas que afectan la satisfacción laboral en el entorno empresarial.

Los autores efectúan un análisis de regresión simple buscando observar las relaciones entre satisfacción laboral y desempeño en la empresa DISMERO CORP, Determinando que existe una relación directa, creciente y fuerte entre la satisfacción laboral y el efecto positivo sobre el desempeño de los trabajadores de esta organización, destacándose en el análisis de las variables aquellas que tienen mayor nivel de interacción, entre las que se encuentran las condiciones de trabajo, aspectos relacionados con el bienestar y la remuneración, el liderazgo y la motivación.

Tabla 11. Síntesis de los aportes realizados por los autores respecto a la satisfacción laboral y su relación con la productividad

Autor	Hallazgos	Aportes
Saavedra y Delgado (2020)	<p>El desarrollo personal y la gobernabilidad generan satisfacción.</p> <p>Importancia de las buenas prácticas de gestión administrativa en las empresas, especialmente aquellas que se orientan a las personas y que permiten obtener altos niveles de compromiso y satisfacción en el trabajo.</p> <p>Determinaron que la gestión administrativa tiene una alta influencia en la productividad empresarial, a partir de un adecuado plan de gestión.</p> <p>La gestión del talento humano está relacionada significativamente con la satisfacción laboral.</p>	<p>La relación entre satisfacción laboral y productividad es compleja, dadas las diversas dimensiones que se involucran, como el comportamiento organizacional, la comunicación, la compensación laboral, las condiciones físicas, políticas administrativas, relaciones interpersonales.</p>



Autor	Hallazgos	Aportes
Chiroque y Piscoya (2013)	<p>Identifica diversos enfoques para estudiar la satisfacción laboral, como la perspectiva emocional en la cual la satisfacción depende del Estado emocional del empleado, constituyéndose en una posición subjetiva.</p> <p>Otra perspectiva es la de la actitud hacia el trabajo, en donde la satisfacción se relaciona con las expectativas que tenga el empleado respecto a las condiciones laborales ofrecidas.</p>	<p>Dado que el recurso humano es fundamental para la supervivencia y progreso de las empresas, estas deben proveer los elementos necesarios para generar satisfacción, es decir, esta es una variable que puede gestionarse.</p>
Sánchez y García (2017)	<p>El éxito de las empresas modernas está determinado en gran parte por la capacidad que tengan de alinear sus recursos humanos con los objetivos organizacionales.</p> <p>Para que la organización tenga un verdadero enfoque estratégico es fundamental que conozca a las personas que hacen parte de ella.</p> <p>La satisfacción de una persona con su trabajo y su entorno laboral es un aspecto fundamental para aquellos individuos que tienen por encargo la dirección de una empresa, resultando de ello el concepto de las condiciones de trabajo.</p>	<p>Indican que el factor humano es un recurso estratégico que debe ser optimizado. Por lo tanto, la satisfacción laboral adquiere especial relevancia.</p> <p>Se encontraron diversas variables que inciden en la satisfacción laboral y su relación con la productividad, como la jornada de trabajo y sus características, la capacitación, la seguridad e higiene, los incentivos, la comunicación, el clima organizacional y la motivación.</p>



Autor	Hallazgos	Aportes
Mora y Mariscal (2019)	La satisfacción laboral es una variable que impulsa a las personas para que actúen y generen comportamientos que tienen incidencia directa en su desempeño laboral.	Las variables que aportan a la satisfacción laboral son las condiciones de trabajo, aspectos relacionados con el bienestar y la remuneración, el liderazgo y la motivación

Fuente: elaboración de la autora, 2023

Las dimensiones propuestas por Mejía y Mendoza (2010) se encuentran relacionadas con las variables identificadas por los autores referenciados en este acápite, tal como se logra mostrar en la tabla 12.

Tabla 12. Factores y variables requeridas para estudiar la satisfacción laboral, según diversos autores

Dimensiones propuestas por Mejía y Mendoza (2010)	Variables identificadas por los autores:			
	Saavedra y Delgado (2020)	Chiroque y Piscoya (2013)	Sánchez y García (2017)	Mora y Mariscal (2019)
Satisfacción con la Supervisión	Comunicación Relaciones interpersonales		Comunicación	Liderazgo
Satisfacción con el Ambiente Físico de trabajo	Condiciones físicas		Seguridad e higiene.	Condiciones de trabajo
Satisfacción con las Prestaciones recibidas	Compensación laboral	Actitud hacia el trabajo, expectativas respecto a condiciones laborales.	Incentivos	Bienestar y remuneración



Dimensiones propuestas por Mejía y Mendoza (2010)	Variables identificadas por los autores:			
	Saavedra y Delgado (2020)	Chiroque y Piscoya (2013)	Sánchez y García (2017)	Mora y Mariscal (2019)
Satisfacción Intrínseca del trabajo	Comportamiento organizacional	Perspectiva emocional en la cual la satisfacción depende del Estado emocional del empleado.	Jornada de trabajo. Clima organizacional. Motivación.	Motivación.
Satisfacción con la Participación	Políticas administrativas		Capacitación.	

Fuente: elaboración la autora, 2023

Por lo tanto, las dimensiones establecidas por Mejía y Mendoza (2010) continúan teniendo validez, por lo tanto, en la tabla 13 se relacionan las dimensiones con las variables que proponen estos autores para el estudio de la satisfacción laboral, además, se contrasta con el efecto que puede tener a través de la gestión del talento humano en el ámbito público en cada una de las variables y factores establecidos para estudiar la satisfacción laboral.

Tabla 13. Factores y variables requeridas para estudiar la satisfacción laboral

FACTOR	VARIABLE	ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LA GESTIÓN HUMANA EN EL ÁMBITO PÚBLICO
I. Satisfacción con la supervisión	Relación con el personal superior.	En esta dimensión el interés se centra en la forma como se supervisa a los trabajadores.
	Actividades supervisadas.	En el ámbito público la supervisión a los funcionarios cambió drásticamente debido a que las entidades tuvieron que implementar el control interno disciplinario, situación que ayuda a la supervisión y control de las operaciones, lo que puede incidir
	Proximidad y frecuencia de supervisión	
	Objetividad de la supervisión	



FACTOR	VARIABLE	ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LA GESTIÓN HUMANA EN EL ÁMBITO PÚBLICO
	Tipo de trato recibido	negativamente en la satisfacción laboral en la medida que las personas se sientan controladas, pero también se pudo afectar la productividad laboral, precisamente por la supervisión.
	Apoyo por parte de los superiores	
II. Satisfacción con el ambiente físico	Limpieza, higiene y condiciones de salud.	Corresponde al entorno físico y las condiciones que se presentan en el espacio en donde se desarrollan las labores por parte del trabajador. En el ámbito público el ambiente físico en donde los funcionarios desarrollan sus actividades presentó cambios, en primer lugar, por qué las entidades
	Ergonomía, entorno y espacio físicos.	tuvieron que incorporar el área de seguridad y salud en el trabajo, en donde las condiciones del ambiente deben ser necesariamente las ideales, considerando aspectos como la ergonomía, espacios físicos, iluminación, ventilación y/o temperatura; en segundo lugar porque
	Condiciones de iluminación	las organizaciones tienen que hacer ajustes a sus ambientes físicos especialmente para garantizar condiciones de bioseguridad que muchas situaciones no se cumplían con los requisitos por problemas de
	Condiciones de ventilación	recursos económicos, generando un clima de riesgo que afectó la satisfacción con el ambiente físico. De alguna manera, en el ámbito público este factor cobra bastante importancia e incide directamente en la satisfacción de
	Temperaturas en el ambiente	los empleados.
III. Satisfacción con las prestaciones	Satisfacción con la remuneración.	En esta dimensión se presentan los convenios establecidos entre la entidad y el funcionario. En las entidades públicas este factor es clave para la satisfacción de los empleados. Algunas entidades se



FACTOR	VARIABLE	ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LA GESTIÓN HUMANA EN EL ÁMBITO PÚBLICO
	Formación y capacitación	vieron en la necesidad de ajustar los salarios para poder cumplir con normativas sobre los gastos de funcionamiento. También otras entidades pueden tener que prescindir de algunos empleados, para ajustarse a la norma. Todas estas medidas afectan considerablemente la satisfacción de los trabajadores respecto a las prestaciones y remuneraciones.
	Posibilidad de ascensos	En cuanto a la formación y capacitación, en el ámbito público suele presentarse un énfasis en la adquisición de habilidades y capacidades para el desempeño de las labores, encontrando apoyo por parte de las instituciones para tal fin y convenios interinstitucionales con entidades como la Escuela Superior de Administración Pública.
	Formas de contratación	
	Negociación en aspectos laborales	
IV. Satisfacción Intrínseca	Satisfacción de la persona.	Esta dimensión permite conocer la satisfacción que le genera al funcionario las oportunidades que se presentan y los objetivos y metas por alcanzar. En el ámbito público los objetivos personales de los funcionarios están orientados principalmente a tener estabilidad laboral, dado que el principal riesgo que se corre es perder el empleo, por lo tanto, las personas buscan garantizar su sustento y el de sus familias,
	Actividad en la que se destaca	



FACTOR	VARIABLE	ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LA GESTIÓN HUMANA EN EL ÁMBITO PÚBLICO
	Actividades preferidas.	además de preservar sus empleos, motivo por el cual, la satisfacción de las personas está en función de la seguridad que la entidad pública pueda garantizarle.
	Objetivos personales.	
V. Satisfacción con la Participación	Toma de decisiones autónomas	Hace referencia a la posibilidad que tiene el funcionario de participar en las decisiones que se toman al interior de la entidad.
	Toma de decisiones en el área de trabajo.	Con relación al ámbito público, puede decirse que las entidades han permitido una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones, considerando que la gestión humana se orienta a escuchar a los trabajadores, garantizar su seguridad y brindar apoyo en diferentes aspectos laborales.
	Toma de decisiones grupales.	Así mismo, respecto al área de trabajo, los empleados pueden exigir medidas de seguridad y salud en el trabajo para tener tranquilidad con relación a su salud y su desempeño.

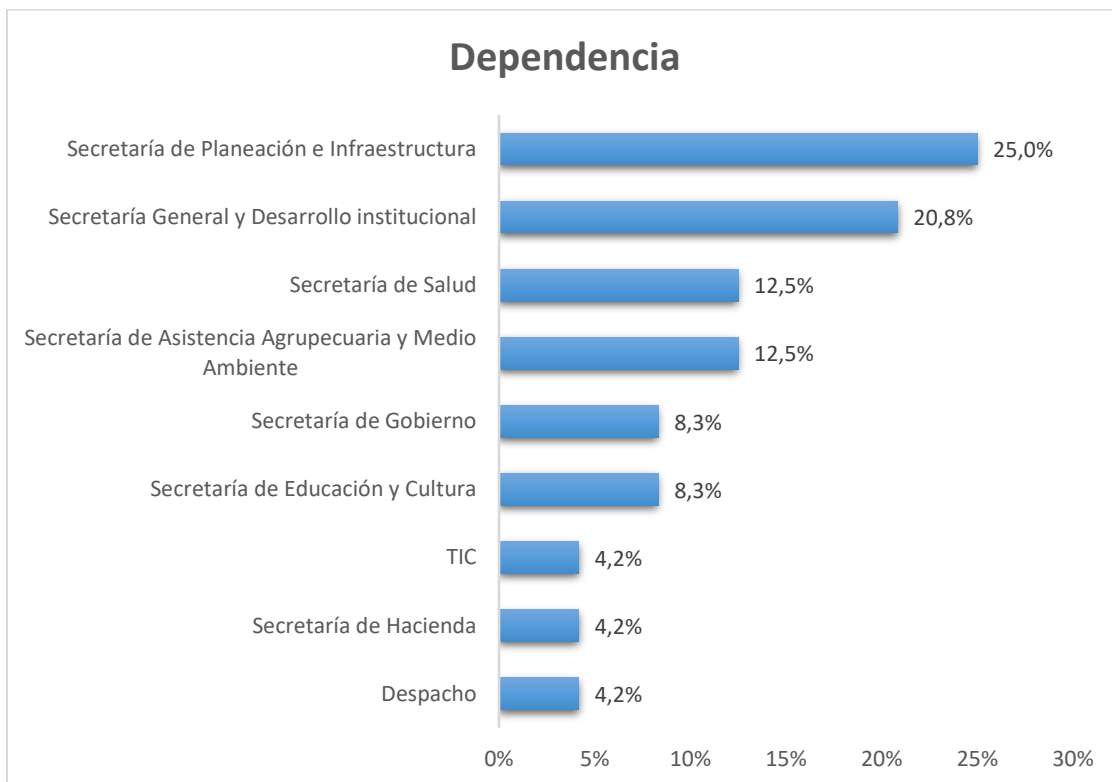
Fuente: elaboración propia con base en Mejía y Mendoza (2010)

6.2.2 Resultados de la encuesta sobre satisfacción laboral en Alcaldía Municipal de San Pedro (Valle)

Para contrastar el diagnóstico obtenido desde la percepción de los funcionarios efectuados en la primera parte de este trabajo, se elaboró una encuesta aplicada a los empleados públicos de la entidad, basado en el cuestionario que se presenta en el Anexo B, conformado por 29 preguntas, divididas en las mismas dimensiones evaluadas con anterioridad, como son la supervisión, el ambiente físico, remuneración y estabilidad laboral, cargos, participación y motivación, para poder verificar si las prácticas de gestión humana de la entidad han sido efectivas.

Se logró la participación de 24 funcionarios de los 32 con que cuenta la entidad, es decir, el 75% del total. El mayor porcentaje de la muestra estuvo representada por el 25% de los encuestados que pertenecen a la Secretaría de Planeación e Infraestructura, el 20.8% de la Secretaría y Desarrollo Institucional, sin embargo, también se incluyeron funcionarios del resto de dependencias, como la Secretaría de Salud, Asistencia Agropecuaria y Medio Ambiente, Gobierno, Educación y Cultura, TIC, Hacienda y Despacho (ver figura 3).

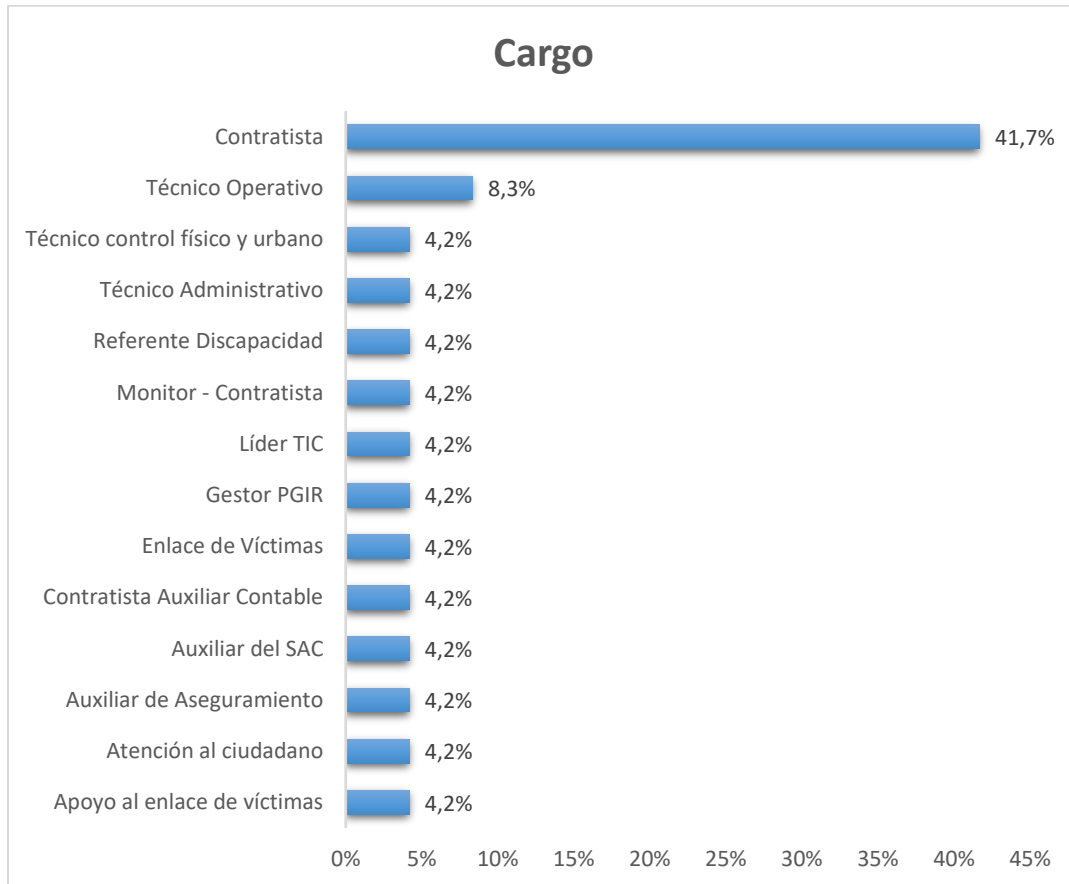
Figura 3. Distribución de la muestra según dependencia.



Fuente: trabajo de campo con funcionarios, Alcaldía Municipal de San Pedro, 2023

En cuanto los cargos, la muestra se distribuyó principalmente entre los contratistas que representaron el 41.7% del total, seguido de los técnicos operativos con el 8.3% (ver figura 4)

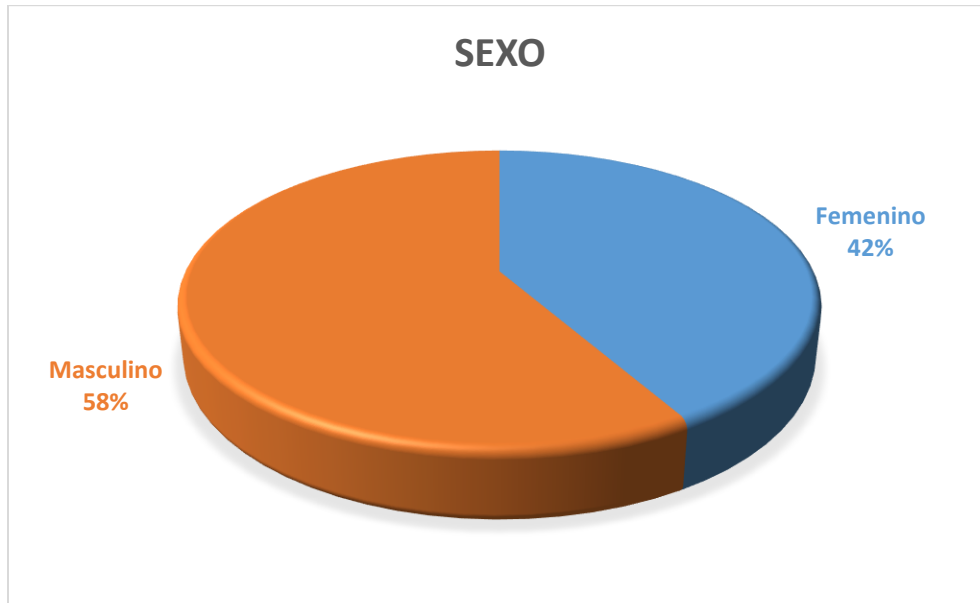
Figura 4. Distribución de la muestra según cargo.



Fuente: trabajo de campo con funcionarios, Alcaldía Municipal de San Pedro, 2023

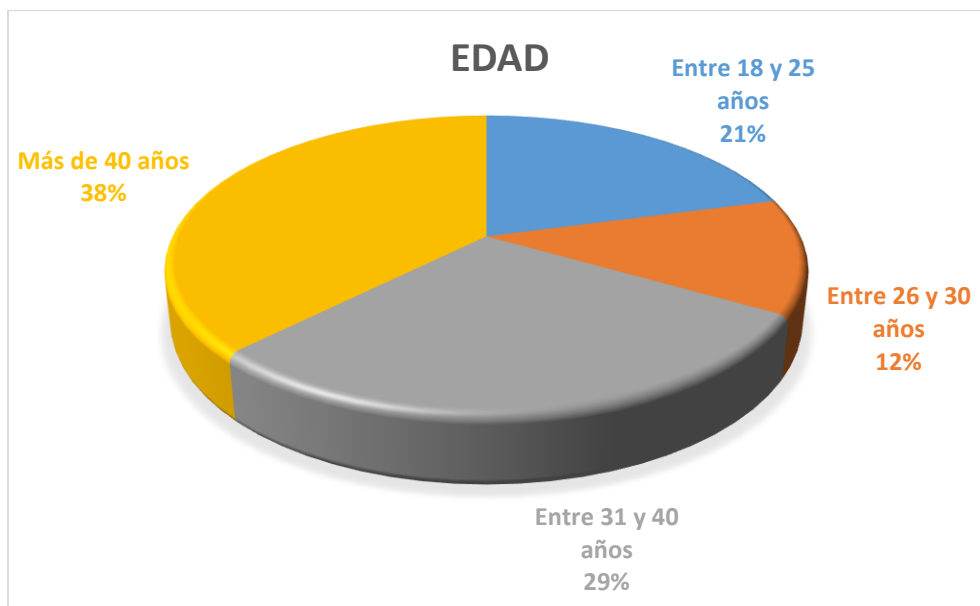
Por su parte, la muestra estuvo conformada por personal masculino que representó el 58% del total y el femenino con el 42% (ver figura 5), mientras que, por edades, el 38% correspondió a funcionarios con más de 40 años, el 29% entre 31 y 40 años, el 21% entre 18 y 25 años y el 12% entre 26 y 30 años, es decir, la muestra estuvo distribuida en todas las edades posibles (ver figura 6).

Figura 5. Distribución de la muestra según sexo.



Fuente: trabajo de campo con funcionarios, Alcaldía Municipal de San Pedro, 2023

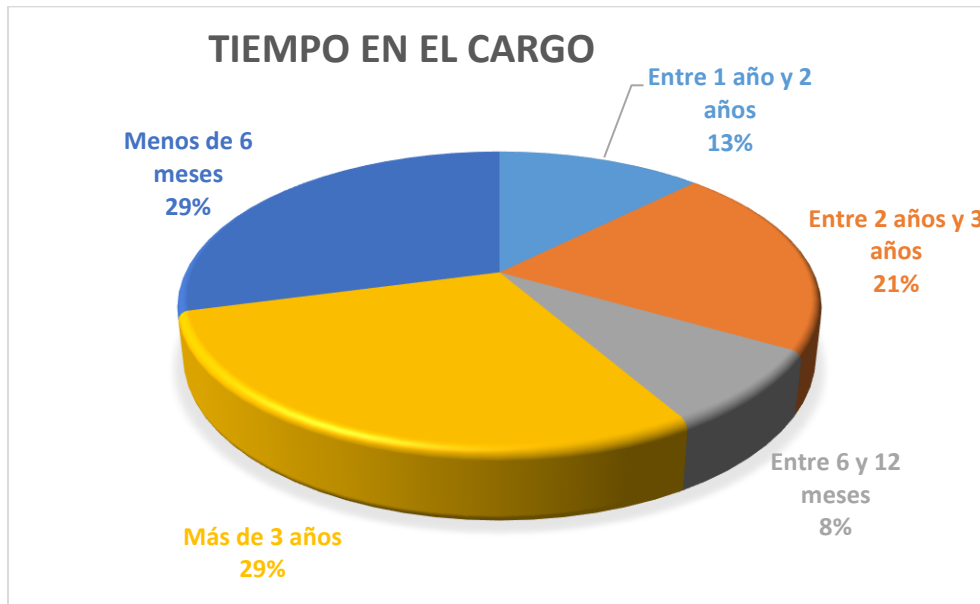
Figura 6. Distribución de la muestra según edad.



Fuente: trabajo de campo con funcionarios, Alcaldía Municipal de San Pedro, 2023

Otra característica de la muestra es que el 29% de los encuestados tienen una antigüedad en el cargo superior a los 3 años, en contraste con otro 29% que tiene menos de 6 meses en sus respectivos cargos. Por su parte, el 21% de la muestra tiene entre 2 y 3 años en el cargo, el 13% entre 1 y 2 años y el 8% entre 6 y 12 meses. Como se observa, por antigüedad, la muestra también se distribuyó para evitar los sesgos en la información (ver figura 7).

Figura 7. Distribución de la muestra según antigüedad en el cargo.

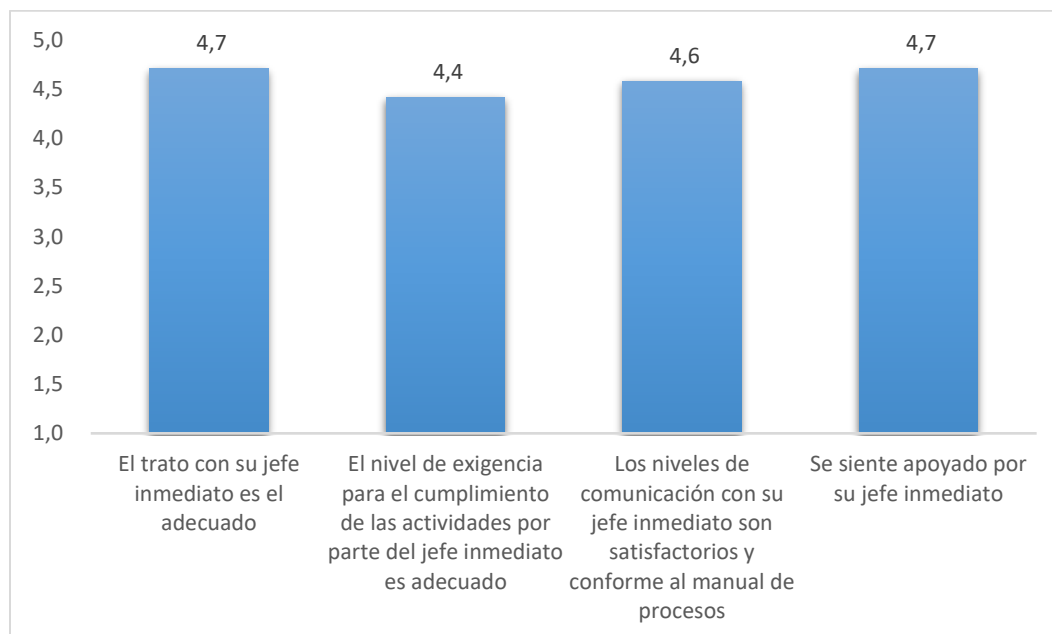


Fuente: trabajo de campo con funcionarios, Alcaldía Municipal de San Pedro, 2023

6.2.2.1 Satisfacción con la supervisión

Respecto a las preguntas relacionadas con la satisfacción con la supervisión, en una escala de 1 a 5, los encuestados muestran estar de acuerdo con los distintos aspectos sobre los que se indagó, como el trato con los jefes inmediatos que resulta ser adecuado, así como el nivel de exigencia para el cumplimiento de las actividades por parte de los jefes. También existe una alta calificación respecto a los niveles de comunicación con los jefes, que son satisfactorios y conforme al manual de procesos, además, los funcionarios se sienten apoyados por sus superiores (ver figura 8).

Figura 8. Satisfacción con la supervisión. Calificación promedio.



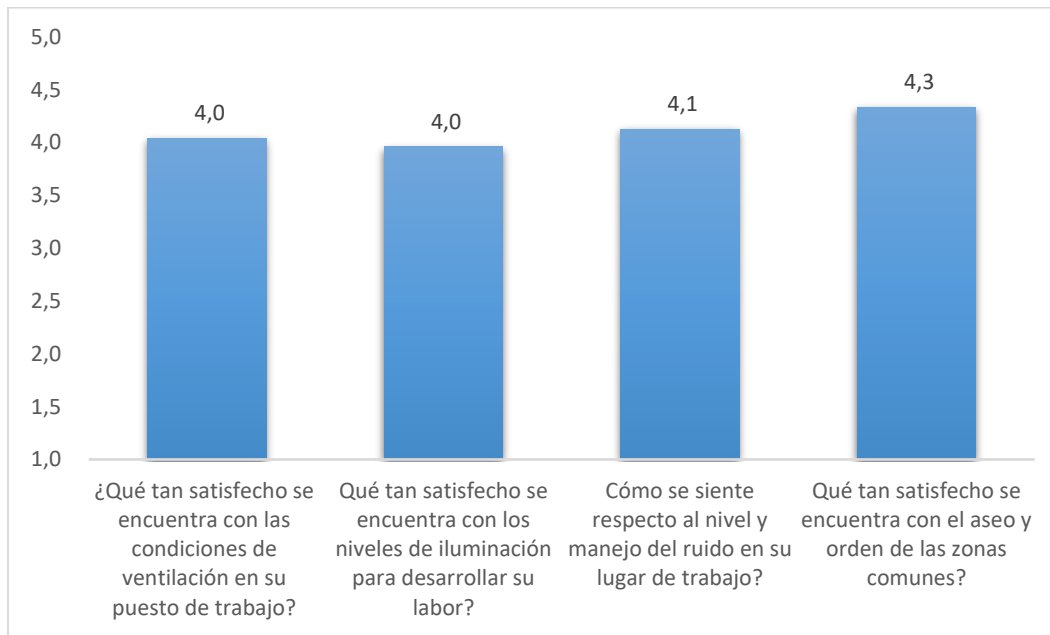
1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3 Moderadamente de acuerdo; 4: De acuerdo; 5: Totalmente de acuerdo

Fuente: trabajo de campo con funcionarios, Alcaldía Municipal de San Pedro, 2023

6.2.2.2 Satisfacción con el ambiente físico

Con relación al ambiente físico, las calificaciones promedio obtenidas en la Alcaldía Municipal de San Pedro también son relativamente altas, especialmente en lo concerniente a la satisfacción con el aseo y orden de las zonas comunes y el manejo del ruido en sus lugares de trabajo. También existe satisfacción con relación a las condiciones de ventilación e iluminación (ver figura 9).

Figura 9. Satisfacción con el ambiente físico. Calificación promedio.



1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3 Moderadamente de acuerdo; 4: De acuerdo; 5: Totalmente de acuerdo

Fuente: trabajo de campo con funcionarios, Alcaldía Municipal de San Pedro, 2023

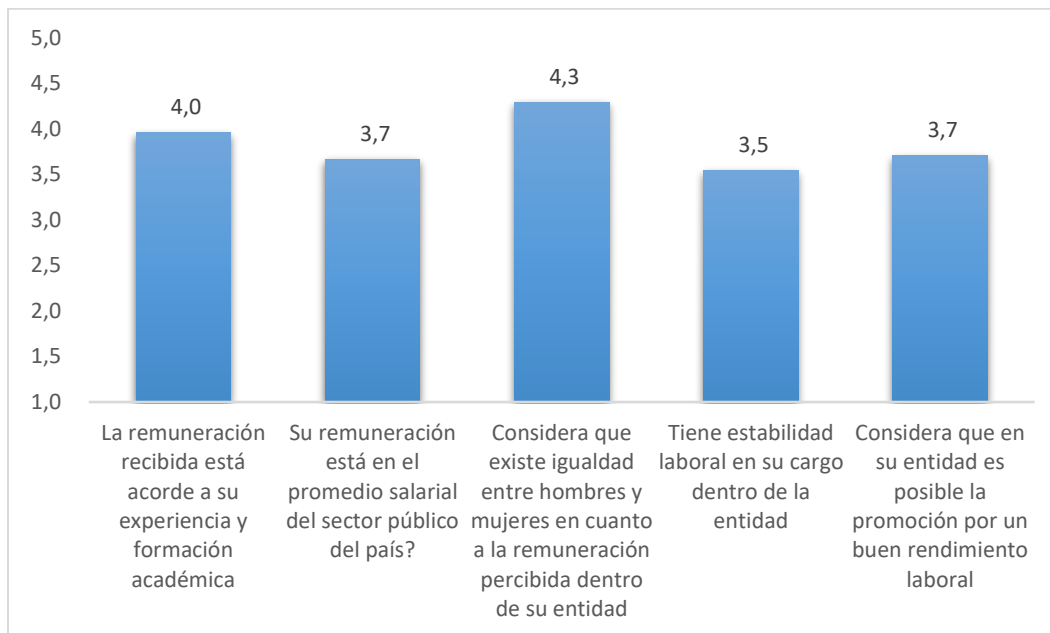
6.2.2.3 Satisfacción con la remuneración y estabilidad laboral

No obstante, en las preguntas asociadas a la satisfacción con la remuneración y estabilidad laboral, se encontraron menores calificaciones promedio en comparación con los dos factores anteriores, lo que sugiere que las prácticas de gestión humana respecto a estas variables no han sido totalmente adecuadas.

La calificación promedio más baja se encuentra relacionada con la estabilidad laboral en los cargos dentro de la entidad, con un promedio de 3.5, mientras que, en la percepción de la remuneración según el promedio salarial del sector público del país y la promoción por un buen rendimiento, las calificaciones fueron de 3.7.

Los mejores resultados se presentaron en la satisfacción con la remuneración acorde a su experiencia y formación académica con 4.0 y la igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de la entidad con 4.3 (ver figura 10).

Figura 10. Satisfacción con la remuneración y estabilidad laboral. Calificación promedio.



1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3 Moderadamente de acuerdo; 4: De acuerdo; 5: Totalmente de acuerdo

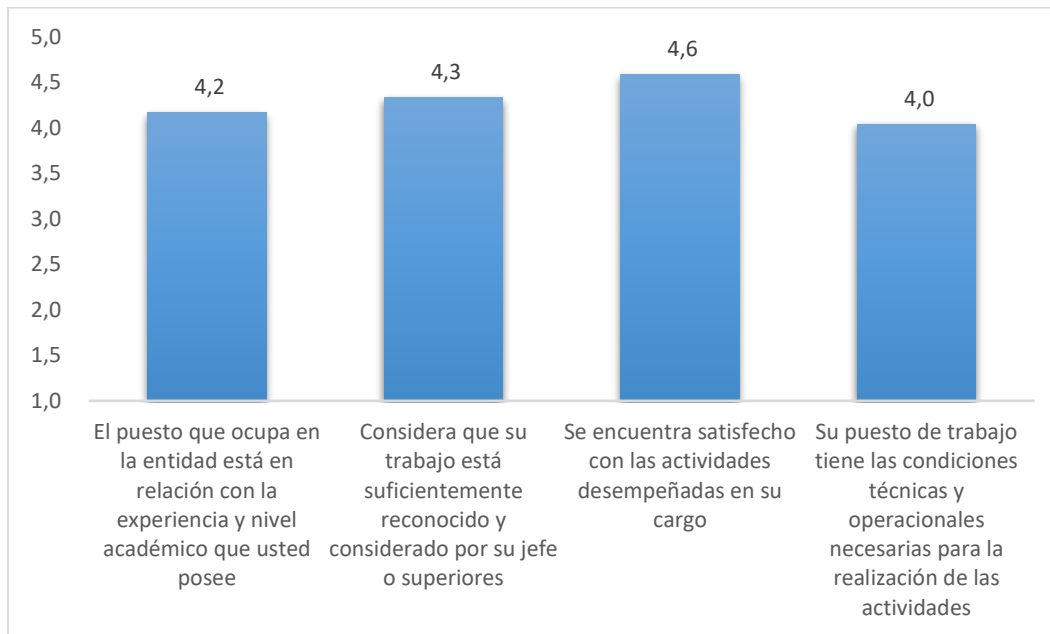
Fuente: trabajo de campo con funcionarios, Alcaldía Municipal de San Pedro, 2023

6.2.2.4 Satisfacción respecto a su cargo

Por su parte, la calificación promedio de la satisfacción con el cargo fue buena, con promedios superiores a 4, especialmente en lo concerniente a las actividades desempeñadas en los distintos cargos (4.6) y el reconocimiento por parte de los jefes y superiores (4.3).

También se califica con un alto promedio el cargo respecto a la experiencia y nivel académico que los funcionarios poseen (4.2) y las condiciones técnicas y operacionales necesarias para la realización de actividades (4.0). (Ver figura 11).

Figura 11. Satisfacción con el cargo. Calificación promedio.



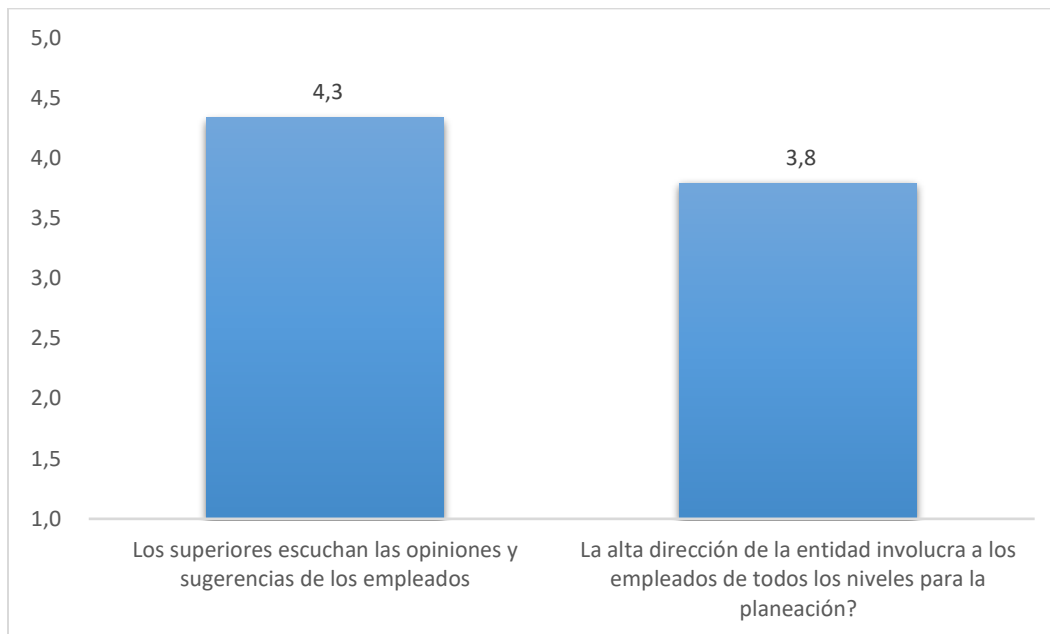
1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3 Moderadamente de acuerdo; 4: De acuerdo; 5: Totalmente de acuerdo

Fuente: trabajo de campo con funcionarios, Alcaldía Municipal de San Pedro, 2023

6.2.2.5 Satisfacción con la Participación

En lo referente a la satisfacción con la participación, los funcionarios califican con 4.3 el hecho de que los funcionarios escuchan las opiniones y sugerencias, sin embargo, en lo concerniente al involucramiento por parte de la alta dirección en los niveles de planeación la calificación fue más baja (3.8).

Figura 12. Satisfacción con la participación. Calificación promedio.



1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3 Moderadamente de acuerdo; 4: De acuerdo; 5: Totalmente de acuerdo

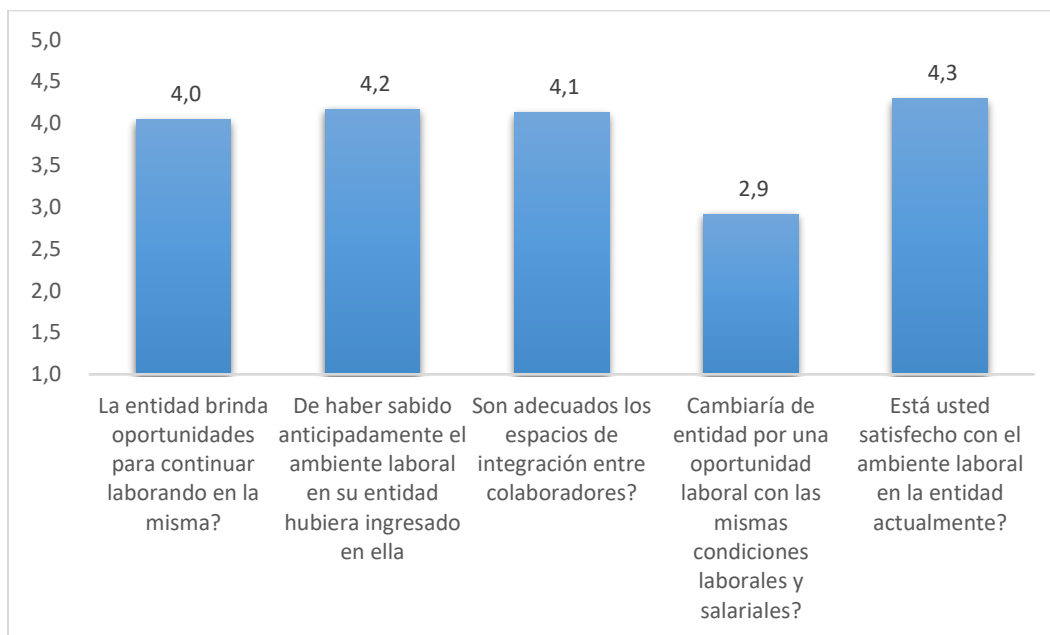
Fuente: trabajo de campo con funcionarios, Alcaldía Municipal de San Pedro, 2023

6.2.2.6 Motivación

Finalmente, en las variables tenidas en cuenta con la motivación, las calificaciones promedio fueron altas, superiores a 4, destacándose principalmente la satisfacción con el ambiente laboral (4.3) y la decisión de ingresar a la entidad si anticipadamente hubiese sabido sobre tal ambiente (4.2).

Incluso, al plantearse la afirmación respecto a si el funcionario cambiaría de entidad por una oportunidad laboral con las mismas condiciones laborales y salariales, el promedio de calificación fue de 2.9 evidenciando que los encuestados están en desacuerdo con dicha decisión (ve figura 13).

Figura 13. Motivación. Calificación promedio.



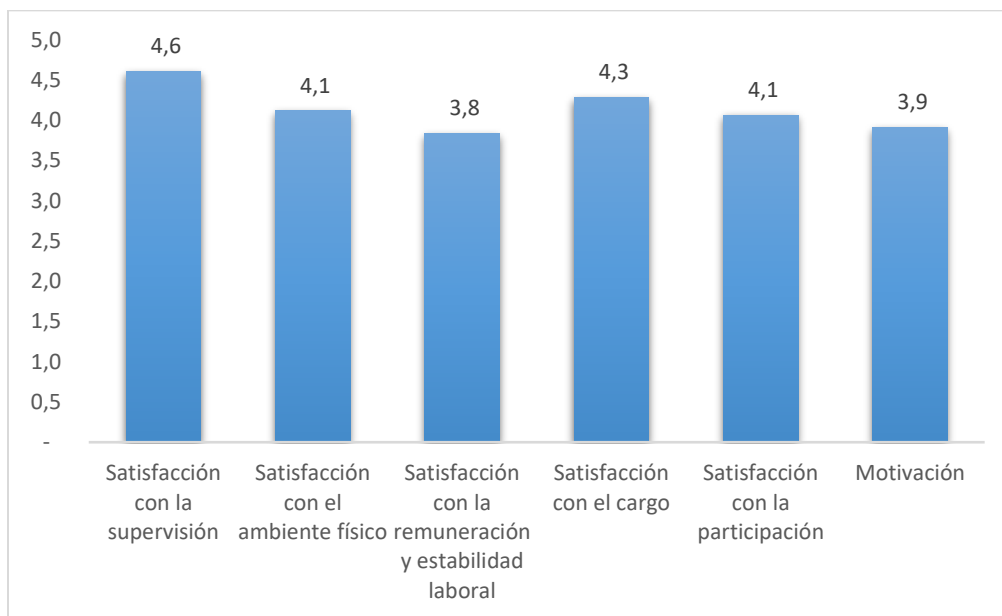
1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3 Moderadamente de acuerdo; 4: De acuerdo; 5: Totalmente de acuerdo

Fuente: trabajo de campo con funcionarios, Alcaldía Municipal de San Pedro, 2023

Finalmente, al promediar cada una de las dimensiones, se observa que en prácticamente toda la calificación obtenida es superior a 4, evidenciando que los funcionarios se encuentran satisfechos con las distintas dimensiones trabajadas. Solo en lo referente a la remuneración y estabilidad laboral, el promedio bajó levemente de 4, sin embargo, en general la satisfacción en la entidad es alta.

Es importante aclarar que en la variable motivación, el promedio de 3.9 está influenciado por la pregunta relacionada con el cambio de entidad ante iguales condiciones laborales y salariales, que baja el promedio, pero que se interpreta positivamente porque los funcionarios expresan que no desearían salir de la Alcaldía Municipal de San Pedro ante iguales condiciones.

Figura 14. Resumen de resultados. Calificación promedio.



1: Totalmente en desacuerdo; 2: En desacuerdo; 3 Moderadamente de acuerdo; 4: De acuerdo; 5: Totalmente de acuerdo

Fuente: trabajo de campo con funcionarios, Alcaldía Municipal de San Pedro, 2023

6.3 Definición y propuesta de las estrategias para desarrollar las prácticas de gestión humana que fomenten la satisfacción laboral desde la Secretaría General y de Desarrollo Institucional de la Alcaldía Municipal de San Pedro Valle.

De acuerdo con los anteriores resultados obtenidos, es posible condensar los resultados en la figura 15 para entender las condiciones de la satisfacción laboral a partir de la gestión humana (directivos, directores, jefes, funcionarios) para las personas (grupos de interés, la comunidad). Se puede observar el esquema que permite a la entidad tener éxito, con una gestión humana que se encuentra construida sobre bases sólidas de confianza y comunicación, los cuales constituyen los pilares de toda organización.

Figura 15 Relación de causalidad en la gestión del talento humano en la entidad en estudio



Fuente: elaboración propia

Ambos constituyen valores fundamentales para las entidades públicas, que soportan los procesos operativos y establecen la coyuntura diaria, en el cual emerge la gestión del conflicto como aquel proceso que busca mitigar los riesgos y convertir en oportunidades de crecimiento aquellas situaciones que se presentan en las relaciones humanas, sin lo cual sería imposible obtener buenos resultados.

Por ello, el logro de los resultados y el control del desempeño en la entidad pública tienen como bases los propósitos y valores transmitidos por la administración en la Alcaldía de San Pedro a través de la gestión de la confianza, los procesos comunicacionales y la gestión del conflicto.

Además, como se ilustra en la figura 15, la gestión de la comunicación impacta directamente los resultados de la entidad, constituyéndose en el eje transversal de la gestión humana, porque genera confianza, contribuye a la gestión del conflicto y hace parte directa del control del desempeño y la gestión de resultados.

Luego se genera un ciclo de retroalimentación, porque la obtención de resultados estimula la confianza en la administración y su equipo de trabajo, fortaleciendo así las bases o cimientos de la gestión humana de la entidad.

Ahora, ¿cuáles son las prácticas identificadas en la gestión de la confianza? En las entidades públicas se trabaja a diario por construir confianza entre los miembros de la organización, para lo cual se tienen en cuenta las iniciativas y sugerencias personales, se estimula el sentido de pertenencia, se fomenta el hábito de entender y ser entendido, se da espacio permanente al diálogo a partir de una comunicación abierta y directa, generando credibilidad a partir de las acciones.

Estas bases de confianza y el proceso comunicacional, permiten o facilitan la gestión de los conflictos que necesariamente se presentan en los procesos operativos de las entidades públicas, máxime cuando existen cuellos de botella en las áreas de prestación de servicios. El trabajo en equipo es aquí un valor fundamental, sin embargo, sin una gestión del conflicto no sería posible pensarlo.

Sobre estas bases sólidas, la gestión de resultados se convierte en una actividad que se realiza sobre una organización y personas alineadas para el logro de los propósitos, encontrándose que es importante conformar prácticas de gestión humana basadas en el liderazgo, que permitan construir confianza para impulsar los procesos de planeación, organización del

trabajo, desarrollo de competencias, fomento de la disciplina, construcción de indicadores para ejercer el control de resultados y lo fundamental que es lograr la coherencia entre valores y principios internos y comportamiento hacia los usuarios (sociedad).

Ahora, es importante también comprender que estas prácticas difieren de una entidad a otra. En las entidades de gran tamaño, se requiere de líderes en las diferentes áreas organizacionales o por lo menos en las claves, mientras que en las pequeñas o de tamaño reducido, el liderazgo puede descansar sobre la administración. No obstante, en una u otras, las condiciones del éxito, son similares y se presentan en la Tabla 14:

Tabla 14. Condiciones de la gestión humana en el contexto de las entidades públicas.

Condición	Práctica de gestión humana	Propuesta
Confianza	Alinear el capital humano de una entidad es una actividad que requiere de confianza, sobre de la base del conocimiento de las metas y objetivos organizacionales y la estrategia para alcanzarlos.	La entidad debe contar con el liderazgo suficiente para inspirar confianza entre los empleados, unir esfuerzos en torno a la estrategia delineada.
Comunicación	Una adecuada comunicación es fundamental para el éxito organizacional, dado que permite alinear los esfuerzos en función de unas metas establecidas al interior de la entidad.	Se requiere de personal que tengan la habilidad de comunicar con claridad los distintos mensajes que se requieren en diferentes niveles para alinear los objetivos con los esfuerzos individuales y grupales.
Conflictos	Sin importar el tamaño de la entidad los conflictos constituyen un elemento siempre presente, en mayor o menor grado, en las entidades públicas en la actualidad. Por ello, una adecuada gestión del conflicto es	Dadas las fuertes presiones que tienen las entidades públicas en la actualidad, los conflictos son frecuentes entre los funcionarios, razón por la cual se necesita de



Condición	Práctica de gestión humana	Propuesta
	una de las condiciones para el éxito organizacional, dado que contribuye a mantener un clima laboral óptimo para el desempeño de los funcionarios.	personal con la habilidad para manejar dichos conflictos, de tal manera que se preserve el buen clima laboral y que no afecte la productividad o desempeño.
Resultados	Dada la diversidad de intereses en torno a las organizaciones públicas, es importante gestionar los resultados en diferentes ámbitos: financiero, servicios, recurso humano, sociedad.	El liderazgo para gestionar resultados a un grupo de interés cada vez más amplio es una condición necesaria para el éxito de la gestión humana, por ende, es importante contar con un líder que planee, controle y gestione adecuadamente la organización.

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se sintetiza la información donde se identifican las prácticas de gestión humana asociadas a los diferentes objetivos de la entidad, relacionados con el logro de los resultados:



Tabla 15. Prácticas de gestión humana que permiten el logro de los resultados

OBJETIVO	PRÁCTICA DE GESTIÓN HUMANA SUGERIDA
1. Distribución del tiempo para el desempeño de funciones	1. Programar objetivos 2. Identificar fortalezas de cada funcionario 3. Identificar tareas de alto impacto
2. Diferenciación de tareas importantes vs urgentes	4. Cuestionamiento (reflexión sobre tareas) 5. Planeación (solucionar problemas de antemano)
3. Equilibrio de cargas laborales	6. Efectuar reuniones periódicas 7. Organizar el trabajo diario
4. Delegación de trabajo	8. Identificar habilidades de los funcionarios 9. Desarrollar competencias 10. Organizar el trabajo
5. Gestión de mecanismos para tener rendimiento alto	11. Definir indicadores 12. Promover la disciplina
6. Cumplimiento de metas	13. Fijar las metas con anticipación 14. Manejar las herramientas de control 15. Diseñar las estrategias
7. Evaluación del desempeño laboral	16. Manejar indicadores de logro 17. Promover el concepto de integralidad
8. Promoción de la capacitación laboral	18. Gestionar el plan de capacitación 19. Motivar a los funcionarios para autocapacitación
9. Áreas o habilidades a desarrollar	20. Gestionar la comunicación en las secretarías 21. Comprender para ser comprendido y evitar suponer
10. Potencialización de habilidades y capacidades	22. Generar confianza entre los funcionarios 23. Motivar a los funcionarios 24. Evaluar los resultados en la secretaría
11. Transmisión de principios y valores	25. Fomentar la cultura organizacional basada en definición de valores 26. Lograr coherencia entre valores y principios internos y comportamiento hacia los ciudadanos
12. Proceso de mejoramiento continuo	27. Administrar por valores para generar satisfacción a los funcionarios.

Fuente: elaboración propia.

En la figura siguiente se aprecia la relación entre las prácticas de gestión humana como el control al desempeño, promoción de habilidades y capacidades, transmisión de valores y organización del trabajo como elementos fundamentales para el éxito de la entidad pública (logro de resultados). Estas prácticas deben ser eficientemente lideradas por las personas a cargo de la Alcaldía y sus Secretarías y del entorno administrativo, que permitan la cohesión entre los funcionarios y alineación hacia los objetivos organizacionales.

Figura 16. Prácticas para el logro de los resultados



Fuente: elaboración propia.

7. Conclusiones

El trabajo desarrollado permite identificar las bases para la satisfacción laboral desde la perspectiva de las prácticas de gestión humana. Una de estas bases es la confianza, pilar sobre el cual se edifica el trabajo en equipo por influencia directa del administrador, que es una de sus principales virtudes, fundamentado en la capacidad de escuchar, entender, planear y organizar.

Es importante considerar que la satisfacción laboral se basa en la posibilidad de canalizar las relaciones humanas hacia la organización, es decir, la generación de confianza en función de los objetivos de la entidad pública. Precisamente en esto consiste el liderazgo, pues no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, para lo cual es necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo.

Por tanto, se sobrepone la organización a las personas y se evidencia en el trabajo en equipo como práctica, en el cual la gestión humana conlleva al convencimiento de los empleados de que los objetivos empresariales son más importantes que las particularidades de cada uno de ellos, es decir, se subordina lo particular por lo general.

Para lograr este propósito, la confianza es el valor fundamental que permite cohesionar las personas con los objetivos de la entidad pública, siendo el diálogo abierto una herramienta importante en este proceso, que busca corregir los errores o las fallas en la comunicación y su consecuencia al incidir en la mala conducta de suponer. Por lo tanto, la construcción de confianza por parte de las prácticas de gestión humana responde al fomento de los valores, buscando comprender primero y después ser comprendido, debido a que esta es la base del respeto a los demás.

Se puede inferir que la comunicación es otra de las bases para una gestión humana basada en propósitos y valores, que debe estar alineada con la estrategia general para poder enfocarse en los fines y evaluar los resultados en función de la satisfacción laboral, relacionado en su lineamiento estratégico. Aquí, se produce la conexión con la planeación y coordinación, como factores que permiten alinear los esfuerzos individuales para el cumplimiento de los objetivos de la entidad pública, claramente conducidos por un líder.

Entonces, centrarse en las personas constituye una de las bases de la gestión humana, debido a que son ellas las que permiten cumplir con los objetivos de la entidad, siendo



fundamental el buen clima laboral, fortalecido por la confianza y transmitido a los agentes externos, especialmente, hacia el ciudadano de tal forma que se logre su satisfacción proporcionada por el buen servicio de acuerdo con sus demandas sociales.

Estas bases identificadas, a saber, la construcción de confianza y la comunicación permiten enfocar los esfuerzos en el plano operativo, especialmente en el manejo de los conflictos. Este aspecto es muy importante en las entidades públicas, dada la multiplicidad de culturas que existen y que deben ser manejadas por un líder con una concepción integral.

Por tanto, sobre las bases de la confianza y el proceso comunicacional en las entidades públicas, que a su vez permiten un buen manejo de los conflictos se edifican los resultados, como una actividad que se realiza sobre una organización y personas alineadas totalmente para la satisfacción laboral, encontrándose la gestión humana en el centro del ejercicio administrativo, impulsando funciones como la planeación, organización del trabajo, desarrollo de competencias, fomento de la disciplina, construcción de indicadores para ejercer el control de resultados y lo fundamental que es lograr la coherencia entre valores y principios internos y comportamiento hacia los ciudadanos, lo que significa que las entidades públicas deben poseer un modelo de gestión humana en el que las personas son el centro, tanto en el ámbito interno organizacional (empleados) como en el externo (ciudadanos), bajo el enfoque de la administración por valores.

Bajo esta concepción organizacional, la gestión humana surge como una práctica acertada en las entidades públicas, tomando como fundamento a las personas para enfocar sus esfuerzos en los objetivos organizacionales, sobre las bases de unos valores que guían las decisiones estratégicas y permiten alcanzar el éxito.

8. Recomendaciones

Dada la importancia que tiene la gestión humana respecto a la satisfacción laboral, a continuación, se plantean algunas recomendaciones para impulsar estas prácticas en la Alcaldía Municipal de San Pedro:

Se debe promover el trabajo en equipo, buscando integrar las habilidades de las personas y creando cohesión entre los elementos de la organización, de tal manera que las capacidades individuales beneficien los resultados grupales.

La comunicación asertiva es fundamental para la satisfacción laboral, por lo tanto, en las entidades públicas debe promoverse un liderazgo que estimule comunicar efectivamente los diferentes mensajes entre los distintos niveles de la organización.

Promover la libertad o autonomía para la toma de decisiones, dado que la gestión humana incluye otorgar poder de decisión a los funcionarios, aspecto que genera confianza y fortalece las actuaciones al interior de la entidad, generando satisfacción por ser partícipes del éxito.

Para que la gestión humana sea correctamente ejercida en las entidades públicas, es necesario estimular el hábito de escuchar, para conocer las preocupaciones del personal, así como también las ideas que puedan tener y que logren ser absorbidas debidamente por la administración en beneficio de los resultados grupales.

Una importante condición de la gestión humana es la capacidad para gestionar los conflictos, aspecto que siempre surge en las entidades públicas sin importar su tamaño. Por ello, es fundamental la habilidad para manejar los problemas de tal manera que se preserve el buen clima laboral, condición necesaria para la satisfacción de los empleados.

Bibliografía

- Alcaldía Municipal de San Pedro. (2019). *Manual de Funciones*. Obtenido de Alcaldía Municipal de San Pedro:
https://sanpedrovalledelcauca.micolombiadigital.gov.co/sites/sanpedrovalledelcauca/content/files/000426/21299_manual-de-funciones-2017-planta-de-32--11-de-julio-2019-organigrama.pdf
- Alcaldía Municipal de San Pedro. (2021). *Misión y Visión*. Obtenido de Alcaldía Municipal de San Pedro: <http://www.sanpedro-valle.gov.co/alcaldia/mision-y-vision>
- Antinori, E. (2006). *Conceptos básicos del derecho*. Mendoza: Universidad del Aconcagua. Obtenido de http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/objetos_digitales/208/conceptos-basicos-del-derecho.pdf
- Asturias Corporación Universitaria. (s/f). *Perspectiva Humanista de la Organización*. Obtenido de Asturias: https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/procesos_th_administrativas/unidad2_pdf1.pdf
- Berrío, L., Osorio, D., & Díaz, N. (2021). Factores asociados a la satisfacción laboral del personal administrativo de una universidad pública en la ciudad de Manizales: un análisis preliminar. *Revista Eleuthera*, 23(2), 101-123. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eleut/v23n2/2011-4532-eleut-23-02-101.pdf>
- Bertalanffy, L. V. (2006). *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. (J. Almeda, Trad.) México: Fondo de Cultura Económica.
- Boselie, P., Van Harten, J., & Veld, M. (2021). A human resource management review on public management and public administration research: stopright there. . .before we go any further. . . *Public Management Review*, 23(4), 483-500. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695880>
- Calderón, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. *Cuadernos de Administración*, 17(28), 71-90. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v17n28/v17n28a04.pdf>
- Calderón, G., Naranjo, J., & Alvarez, C. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64.

Obtenido de

https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/221

Careaga, M. (2015). El diagnóstico desde adentro: estado actual de la gestión del talento humano en las organizaciones públicas colombianas a partir de la visión de los expertos en las unidades de personal. En P. Sanabria, *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano* (pág. 375). Bogotá: Ediciones Uniandes. Obtenido de

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

Chiroque, C., & Piscocya, M. (2013). *Satisfacción Laboral y Productividad Laboral: Una Revisión de Literatura*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú. Maestría en Administración Estratégica de Empresas:

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13611>

Cuervo, I., & Guerra, L. (2021). *Gestión Humana, área clave para conectar a las personas con las nuevas formas de trabajo post pandemia*. Obtenido de Repositorio EAN:

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10733/CuervoAndrea2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Delgado, M., & Medina, L. (2020). *Rol de Recursos Humanos en el marco de la pandemia del COVID-19*. Obtenido de Trabajo de grado. Facultad de Psicología, Pontificia Universidad Javeriana:

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/53673/Rol%20de%20Recursos%20Humanos%20en%20el%20marco%20de%20la%20pandemia%20del%20COVID-19.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Díaz, E., Gómez, D., Quirós, E., & Linares, E. (2020). *Gestión estratégica del talento ante la nueva realidad*. Obtenido de Informe sobre prácticas de recursos humanos en tiempos de COVID-19:

https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cr/pdf/KPMG_Gesti%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_del_talento_humano_nueva_realidad.pdf

Díaz, L., Rozo, P., & Arce, J. (2015). Análisis del statu quo de las prácticas de las unidades de personal en el sector público colombiano. En P. Sanabria, *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el*

- caso colombiano* (pág. 375). Bogotá: Ediciones Uniandes. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/gestion_estrategica_talento_humano_sectorpublico.pdf
- Falcón, J. L. (2004). *Gerencia y toma de decisiones*. Bogotá D.C.: Intermedio Editores Ltda.
- Galvis, L., & Cárdenas, N. (2016). Gestión del talento humano en el sector público en Colombia. *Revista Apuntes de Administración*, 1(1), 20-28. Obtenido de <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/apadmin/article/view/989/936>
- García, J. (2015). *Pirámide de Maslow: la jerarquía de las necesidades humanas*. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>
- Hart, H. (1961). *El concepto de derecho*. Oxford: Editora Nacional.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Babiata, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw Hill.
- Izar, J., & González, J. (2004). *Las 7 herramientas básicas de la calidad: descripción de las 7 herramientas estadísticas para mejorar la calidad y aumentar la productividad*. México: Universidad Autónoma San Luis Potosí.
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75-95. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- Mejía, M., & Mendoza, D. (2010). *Relación entre la percepción de inseguridad laboral y satisfacción laboral en una organización colombiana*. Obtenido de Universidad Javeriana: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9271/tesis371.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Méndez, C. (2008). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa.
- Mora, J., & Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, VII(100), 1-11. Obtenido de <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas>
- Organización de las Naciones Unidas. (2023). *Derechos Económicos, Sociales y Culturales*. Obtenido de Oficina del Alto Comisionado: <https://www.ohchr.org/es/human->



- (pág. 375). Bogotá: Ediciones Uniandes. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/gestion_estragica_talento_humano_sectorpublico.pdf
- Sánchez, M., & García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84953103007>
- Torres, J. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados del negocio. *Revista Pensamiento & Gestión*(18), 151-176. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64601807.pdf>

Anexos

Anexo A. Entrevista sobre prácticas de gestión humana y la satisfacción laboral en Alcaldía Municipal de San Pedro (Valle)

Identificación del entrevistado:

Nombre:

Sexo:

Edad:

Cargo:

Nivel educativo:

Antigüedad:

Para analizar las prácticas de gestión humana y la satisfacción laboral, se tienen en cuenta una serie de dimensiones, entre las que están las propuestas por Mejía y Mendoza (2010): la supervisión, el ambiente físico, las prestaciones, la satisfacción intrínseca y la participación, además de la motivación.

Satisfacción con la Supervisión: en esta dimensión el interés se centra en la forma como se supervisa a los funcionarios públicos.

Satisfacción con el Ambiente Físico de trabajo: corresponde al entorno físico y las condiciones que se presentan en el espacio en donde se desarrollan las labores por parte del funcionario.

Satisfacción con las Prestaciones recibidas: en esta dimensión se presentan los convenios establecidos entre la entidad y el funcionario público.

Satisfacción Intrínseca del trabajo: esta dimensión permite conocer la satisfacción que le genera al funcionario las oportunidades que se presentan y los objetivos y metas por alcanzar.

Satisfacción con la Participación: hace referencia a la posibilidad que tiene el funcionario público de participar en las decisiones que se toman al interior de la entidad.

Motivación: corresponde a las acciones que se desarrollan para motivar a los funcionarios públicos en el día a día.



Prácticas de gestión humana relacionadas con la supervisión

1. ¿Con base en qué elementos se distribuye el tiempo de los funcionarios públicos para desempeñar las funciones en sus puestos de trabajo?
2. ¿Cuáles son los mecanismos que permiten tener un rendimiento alto y cómo se gestionan dichos elementos?
3. ¿Cómo se establecen las metas laborales de los funcionarios y de qué forma se procura por su cumplimiento para los diferentes cargos?
4. ¿De qué manera se evalúa el desempeño laboral de los diferentes funcionarios?
5. ¿De qué manera los principios y valores de la entidad se transmiten a los funcionarios para su desarrollo profesional y personal?
6. ¿Qué importancia tiene dentro de la estructura de la entidad, el valor de la confianza?

Prácticas de gestión humana relacionadas con el ambiente físico

7. ¿Se tiene en funcionamiento algún proceso de mejoramiento de la infraestructura física en la entidad?
8. ¿De qué forma se evalúan las condiciones del ambiente físico respecto a las necesidades de los funcionarios en la entidad?

Prácticas de gestión humana relacionadas con la remuneración y estabilidad laboral

9. ¿Qué factores favorecen la estabilidad laboral de los funcionarios en la entidad?
10. ¿Cómo es el nivel de rotación de los funcionarios públicos en la entidad? ¿En qué cargos se presentan las mayores rotaciones?



11. ¿De qué manera los funcionarios públicos pueden acceder a mayores remuneraciones laborales?

Prácticas de gestión humana relacionadas con el cargo

12. ¿De qué forma se dan a conocer los objetivos a cada área y funcionario de la empresa?
13. ¿Cómo percibe usted la carga de trabajo que tienen actualmente los funcionarios y de qué forma se procura por un equilibrio en estas cargas?
14. ¿En la entidad se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos?

Prácticas de gestión humana relacionadas con la participación

15. ¿Qué tipo de comunicación se refleja dentro de la organización? (escrita, verbal, electrónica u otra)
16. ¿Cómo se manejan las relaciones interpersonales y qué beneficios dentro de la entidad han tenido?
17. ¿Cuáles son las barreras que considera, existen en el proceso de la comunicación dentro de la entidad?
18. ¿Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales en la entidad?

Prácticas de gestión humana relacionadas con la motivación

19. ¿Cómo se promueve la capacitación laboral de los funcionarios?



20. ¿Cuáles son las áreas de conocimiento o habilidades en las cuales más se procura por capacitar a los funcionarios?
21. ¿Qué mecanismos permiten motivar a los funcionarios para desarrollar el trabajo de forma eficiente?
22. ¿Cuáles son los tipos de conflictos más comunes en la entidad? (conflictos de tareas, que se relacionan con el contenido y las metas del trabajo; conflictos de relaciones, generados en las relaciones interpersonales; o conflictos por los procesos, que se relacionan con la forma de hacer el trabajo)
23. ¿De qué forma se acostumbra a resolver los conflictos en la entidad?
24. ¿Cómo se incentiva el crecimiento de las personas de la entidad?



Anexo B. Encuesta sobre satisfacción laboral en Alcaldía Municipal de San Pedro (Valle)

1. Área o dependencia: _____

2. Cargo del encuestado: _____

3. Género del encuestado:

Masculino

Femenino

4. Edad del encuestado:

Entre 18 y 25 años

Entre 26 y 30 años

Entre 31 y 40 años

Más de 40 años

5. Tiempo en el cargo:

Menos de 6 meses

Entre 6 y 12 meses

Entre 1 año y 2 años

Entre 2 años y 3 años

Más de 3 años

I. DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

IA. Satisfacción con la supervisión

6. ¿El trato con su jefe inmediato es el adecuado?

1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Moderadamente de acuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo



7. ¿El nivel de exigencia para el cumplimiento de las actividades por parte del jefe inmediato es adecuado?

1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Moderadamente de acuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo

8. ¿Los niveles de comunicación con su jefe inmediato son satisfactorios y conforme al manual de procesos?

1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Moderadamente de acuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo

9. ¿Se siente apoyado por su jefe inmediato?

1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Moderadamente de acuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo

IB. Satisfacción con el ambiente físico

10. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las condiciones de ventilación en su puesto de trabajo?
(marcar con X según la valoración personal)

1 Muy insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Indiferente	4 Satisfecho	5 Muy satisfecho

11. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los niveles de iluminación para desarrollar su labor?

1 Muy insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Indiferente	4 Satisfecho	5 Muy satisfecho

12. ¿Cómo se siente respecto al nivel y manejo del ruido en su lugar de trabajo?

1 Muy insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Indiferente	4 Satisfecho	5 Muy satisfecho



13. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el aseo y orden de las zonas comunes?

1 Muy insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Indiferente	4 Satisfecho	5 Muy satisfecho

IC. Satisfacción con la remuneración y estabilidad laboral

14. ¿La remuneración recibida está acorde a su experiencia y formación académica?

1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Moderadamente de acuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo

15. ¿Su remuneración está en el promedio salarial del sector público del país?

1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Moderadamente de acuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo

16. ¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de su entidad?

1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Moderadamente de acuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo

17. ¿Tiene estabilidad laboral en su cargo dentro de la entidad?

1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Moderadamente de acuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo

18. ¿Considera que en su entidad es posible la promoción por un buen rendimiento laboral?

1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Moderadamente de acuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo



ID. Satisfacción respecto a su cargo

19. ¿El puesto que ocupa en la entidad está en relación con la experiencia y nivel académico que usted posee?

1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Moderadamente de acuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo

20. ¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?

1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Moderadamente de acuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo

21. ¿Se encuentra satisfecho con las actividades desempeñadas en su cargo?

1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Moderadamente de acuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo

22. ¿Su puesto de trabajo tiene las condiciones técnicas y operacionales necesarias para la realización de las actividades?

1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Moderadamente de acuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo

IE. Satisfacción con la Participación

23. ¿Los superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?

1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Moderadamente de acuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo

24. ¿La alta dirección de la entidad involucra a los empleados de todos los niveles para la planeación?

1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Moderadamente de acuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo



II. MOTIVACIÓN

25. ¿La entidad brinda oportunidades para continuar laborando en la misma?

1 Muy insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Indiferente	4 Satisfecho	5 Muy satisfecho

26. ¿De haber sabido anticipadamente el ambiente laboral en su entidad hubiera ingresado en ella?

1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Moderadamente de acuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo

27. ¿Son adecuados los espacios de integración entre colaboradores?

1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Moderadamente de acuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo

28. ¿Cambiaría de entidad por una oportunidad laboral con las mismas condiciones laborales y salariales?

1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Moderadamente de acuerdo	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo

29. ¿Está usted satisfecho con el ambiente laboral en la entidad actualmente?

1 Muy insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Indiferente	4 Satisfecho	5 Muy satisfecho