



**Ruta de gestión de la felicidad para el sector público en Colombia, desde la  
normativa nacional del DAFP y su aplicación en las entidades de la rama  
ejecutiva de la Nación.**

Jenny Paola Camargo Camargo

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas – MBA

Bogotá, Colombia

31 de agosto de 2022

**Ruta de gestión de la felicidad para el sector público en Colombia, desde la normativa nacional del DAFP y su aplicación en las entidades de la rama ejecutiva de la Nación.**

**Jenny Paola Camargo Camargo**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Administración de Empresas**

Director:

Juan Carlos Rivera Rueda

Modalidad:

**Monografía**

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en administración de empresas – MBA

Bogotá, Colombia

31 de agosto de 2022

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Magda Liliana Fernández Gualtero  
Firma del jurado

---

Alejandro Nieto Ramos  
Firma del jurado

---

Juan Carlos Rivera Rueda  
Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C., 21 de octubre de 2022

A Pauselino, Yenni, Eduardo y Jeanpaul.

La felicidad no puede ser obtenida  
queriendo ser feliz. Tiene que aparecer  
como consecuencia no buscada de  
perseguir una meta mayor que uno mismo.  
Viktor Frankl.

## Resumen

La felicidad laboral como elemento clave para la productividad es una de las rutas dispuestas por el Departamento Administrativo de la Función Pública para la gestión estratégica del talento humano que trabaja en las entidades públicas en Colombia.

El análisis de la percepción de felicidad de los empleados públicos, así como el análisis de la interacción de esta con la normatividad vigente y su reflejo en los instrumentos de planeación arrojarán los insumos para la propuesta de ruta de la felicidad, priorizando en esta al funcionario como sujeto de conocimiento, aprendizaje, crecimiento y ejecutor.

Después de haber realizado un estudio de las variables relacionadas y modelos de gestión de la felicidad, el resultado es “la ruta de la felicidad para las entidades gubernamentales en Colombia”, en la cual el bienestar, el conocimiento y la construcción de data son los grandes componentes.

**Palabras clave:** felicidad, planeación, productividad, talento humano, satisfacción, bienestar.

### **Abstract**

Happiness at work as a key element for productivity is one of the routes provided by the Administrative Department of Public Function for the strategic management of human talent that works in public entities in Colombia.

The analysis of the perception of happiness of public employees, as well as the analysis of the interaction of this with the current regulations and its reflection in the planning instruments, are the inputs for the happiness route approach, in which the employee will be seen as a subject of knowledge, learning, growth and performance.

After having made a study of the related variables and happiness management models, the result of this study is “the happiness route for the government organizations in Colombia”, in which well-being, knowledge and data construction are the main components.

**Keywords:** happiness, planning, productivity, human talent, satisfaction, wellness.

## Contenido

	<b>Pág.</b>
<b>Lista de Figuras</b> .....	<b>10</b>
<b>Lista de Tablas</b> .....	<b>11</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>12</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>15</b>
<i>Objetivo general</i> .....	<i>15</i>
<i>Objetivos específicos</i> .....	<i>15</i>
<b>Justificación</b> .....	<b>16</b>
<b>Marco Teórico</b> .....	<b>19</b>
<i>Concepto general de Felicidad</i> .....	<i>19</i>
<i>Felicidad en las organizaciones</i> .....	<i>20</i>
<i>Felicidad en el trabajo</i> .....	<i>22</i>
<i>Felicidad: La visión del DAFP</i> .....	<i>24</i>
<b>Hipótesis</b> .....	<b>27</b>
<b>VARIABLES</b> .....	<b>28</b>
<b>Metodología</b> .....	<b>30</b>
<i>Enfoque y alcance de la investigación</i> .....	<i>30</i>
<i>Instrumentos</i> .....	<i>34</i>
<i>Técnicas para el análisis de la información</i> .....	<i>35</i>

<b>Trabajo de Campo .....</b>	<b>36</b>
<i>Procesamiento de datos de la encuesta .....</i>	<i>36</i>
<i>Procesamiento de información Índice de Desempeño Institucional .....</i>	<i>54</i>
<i>Procesamiento de información aplicación de normatividad relacionada con la ruta de la felicidad. ..</i>	<i>55</i>
<i>Procesamiento de información aplicación de herramientas de planeación relacionadas con la ruta de la felicidad por parte de los Ministerios escogidos en la muestra. ....</i>	<i>56</i>
<i>Análisis de resultados .....</i>	<i>57</i>
<i>Análisis información Índice de Desempeño Institucional, aplicación de la normatividad relacionada con la ruta de la felicidad y su implementación en los ministerios de la muestra. ....</i>	<i>61</i>
<i>Ecosistema de bienestar y felicidad.....</i>	<i>69</i>
<i>Objetivo general y específico de la definición y aplicación de la Ruta de la Felicidad. ....</i>	<i>70</i>
<i>Componentes de la Ruta de la Felicidad. ....</i>	<i>71</i>
<b>Conclusiones y Trabajo Futuro .....</b>	<b>76</b>
<i>Conclusiones.....</i>	<i>76</i>
<i>Trabajo futuro.....</i>	<i>77</i>
<b>Referencias.....</b>	<b>79</b>

### Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1 Metodología de desarrollo del trabajo de grado .....	31
Figura 2 Pregunta 30. ¿Cuál es su género? .....	37
Figura 3 Pregunta 32. Rangos de edad de los encuestados .....	37
Figura 4 Pregunta 33. ¿Cuál es su estado civil?.....	38
Figura 5 Pregunta 22. ¿Es casado o tiene pareja? .....	38
Figura 6 Pregunta 34. ¿Cuál es su máximo nivel de educación alcanzado? .....	38
Figura 7 Pregunta 23. ¿Tiene hijos?.....	39
Figura 8 Resultados preguntas entorno físico .....	40
Figura 9 Pregunta 13. ¿Considera que tiene una vida equilibrada? .....	41
Figura 10 Pregunta 14. ¿Cuántas horas al día usa para trabajar?.....	42
Figura 11 Pregunta 19. En promedio ¿Cuánto tiempo duerme? .....	42
Figura 12 Pregunta 15. Durante su jornada laboral, ¿hay espacios de esparcimiento, relajación o interacción social?.....	43
Figura 13 Pregunta 16. ¿Cuánto tiempo dedica a los espacios de interacción de la pregunta anterior? .....	43
Figura 14 Pregunta 17. ¿Qué tipo de momentos de esparcimiento, relajación o interacción social oferta su entidad?.....	44
Figura 15 Pregunta 18. Otros momentos de esparcimiento ofertados por las entidades	44
Figura 16 Pregunta 20. ¿Realiza actividad física? .....	45
Figura 17 Pregunta 21. ¿con qué periodicidad realiza actividad física? .....	45

Figura 18 Pregunta 24. ¿considera que comparte tiempo suficiente con su familia o pareja? .....	45
Figura 19 Pregunta 25. ¿Cuándo está compartiendo con su familia o pareja, responde llamadas telefónicas del trabajo, correos electrónicos? .....	46
Figura 20 Pregunta 27. ¿cree que ya logró el nivel educativo que aspira? .....	46
Figura 21 Pregunta 28. Si quisiera iniciar un proceso educativo, ¿usted tendría el tiempo necesario para estudiar, trabajar y compartir con su familia?.....	46
Figura 22 Comparativo respuestas preguntas 13 y 29 .....	47
Figura 23 Pregunta 37. ¿considera que las actividades desarrolladas por el grupo o área de talento humano de la entidad son suficientes para lograr bienestar a los colaboradores de la entidad? .....	48
Figura 24 Pregunta 38. ¿conoce usted el programa de bienestar e incentivos de su entidad?.....	49
Figura 25 Pregunta 39. ¿Durante el periodo que ha laborado en la entidad, usted ha recibido reconocimiento o incentivos por las labores realizadas? .....	49
Figura 26 Tipos de reconocimiento recibido .....	49
Figura 27 Pregunta 41. Durante su jornada laboral ¿su jefe reconoce sus habilidades y aciertos? .....	50
Figura 28 Pregunta 43. Seleccione a continuación las actividades que desearía realizara su entidad con el fin de incentivar y promover el bienestar de los colaboradores.....	50
Figura 29 Pregunta 52. ¿considera que su cargo es significativo para los resultados de la entidad?.....	51

Figura 30 Pregunta 53.¿Durante el tiempo en que se ha desempeñado como servidor público, ha identificado mejores prácticas para llevar a cabo su trabajo o el de su equipo de trabajo?.....	52
Figura 31 Pregunta 54. ¿Ha comunicado a su jefe estas ideas? .....	53
Figura 32 Pregunta 55. La actitud de su jefe fue: .....	53
Figura 33 Pregunta 56. Usted decidió no hablar con su jefe porque: .....	53
Figura 34 Anexo 5. Consolidado de actividades y normatividad asociadas a la Ruta de la Felicidad.....	56
Figura 35 Aplicación de herramientas de planeación Ruta de la Felicidad - PETH.....	63
Figura 36 Aplicación de herramientas de planeación Ruta de la Felicidad - Plan Anual de Vacantes .....	64
Figura 37 Aplicación de herramientas de planeación Ruta de la Felicidad - Plan de Previsión de Recursos Humanos.....	65
Figura 38 Aplicación de herramientas de planeación Ruta de la Felicidad - Plan de SST .....	66
Figura 39 Aplicación de herramientas de planeación Ruta de la Felicidad - Plan de bienestar e incentivos .....	67
Figura 40 Aplicación de herramientas de planeación Ruta de la Felicidad - Plan Institucional de Capacitación .....	68
Figura 41 Ruta de la Felicidad propuesta.....	74

### **Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Resultados preguntas relacionadas con el entorno físico.....	39
Tabla 2 Temática de cápsulas de información a ofertar de acuerdo a preferencia.....	51
Tabla 3 Resultados IDI por ministerio vigencia 2021 .....	54
Tabla 4 Articulación Modelo Ecosistema de bienestar y felicidad organizacional - Ruta de la Felicidad .....	69

## Introducción

En Colombia, el ejercicio de la función pública se enfrenta día a día a constantes desafíos producto de los cambios políticos, sociales, económicos, ambientales, los cuales impactan a los ciudadanos, sobre todo a aquellos que laboran como servidores en las entidades estatales.

El Departamento Administrativo de la Función Pública, (DAFP), reconociendo a los servidores públicos como el motor y corazón del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) de los procesos del Estado, dicta políticas para el fortalecimiento de capacidades, desarrollo profesional y crecimiento personal de cada colaborador durante su ingreso, desarrollo y retiro de la entidad, además de ser el encargado de regular la gestión de la felicidad y satisfacción laboral de los empleados públicos quienes con su desempeño fortalecen la gestión y los resultados del Gobierno.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) del sector público colombiano, emanado del DAFP, consta de 7 dimensiones y cada una de ellas está conformada por políticas, estrategias y rutas para el cumplimiento de las mismas. La presente investigación estará enfocada en la Dimensión 1, relativa a la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano cuyo objetivo fundamental es el seguimiento de una ruta que garantice la *Felicidad* de los servidores públicos.

El presente estudio tiene como primer propósito analizar los diferentes conceptos que explican el constructo “felicidad”. Es fundamental diferenciar felicidad organizacional y

felicidad en el trabajo. La Felicidad organizacional es la capacidad de la organización para coordinar de manera efectiva los recursos y la gestión para hacer una oferta de valor a los trabajadores que permita un equilibrio entre la salud financiera de la compañía y el bienestar psicosocial de los trabajadores. Por otra parte, Felicidad en el trabajo es la percepción y sensación personal y subjetiva de los trabajadores acerca de su bienestar, florecimiento y salud en el trabajo. (Fernández, 2015)

El segundo propósito del presente documento investigativo se concentra en esclarecer, cuál es la visión del Departamento Administrativo de la Función Pública ante el concepto de felicidad de los servidores públicos.

Así mismo, se determinará cuáles son los conceptos y prácticas normalizadas por este organismo rector de la función pública en Colombia y una vez identificados estos conceptos normativos, se realizará un diagnóstico de cómo han sido llevados a la práctica por las entidades de la Rama Ejecutiva de la Nación y cuáles han sido sus resultados.

Una vez revisadas las herramientas de planeación y gestión del talento humano, y su aplicación, se procederá a diseñar una Ruta de la Felicidad en esta entidad, que pueda ser fácilmente adaptada por las entidades.

El propósito general del presente estudio consiste en generar instrumentos de gestión efectivos y de fácil aplicación, derivados de una correcta interpretación del término felicidad y de la normatividad que conduce a su logro, lo cual permita a las entidades públicas

gestionar efectivamente su talento humano y lograr que este se sienta feliz y genere valor agregado.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar una Ruta de Gestión de la Felicidad para el Sector Público en Colombia, desde la normativa nacional del DAFP y su aplicación en las entidades centralizadas de la rama ejecutiva de la Nación.

### **Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de la normatividad nacional relacionada con la gestión estratégica del talento humano adscrita al sector público colombiano y vinculada a los conceptos de felicidad laboral.
- Analizar la situación actual de la aplicabilidad del concepto de felicidad laboral por el ente rector de la Función Pública en Colombia.
- Comparar las prácticas en las cuales se fundamenta la gestión de la felicidad de la Función Pública, buscando buenas prácticas que puedan ser aplicadas en los instrumentos de PETH.
- Realizar un diagnóstico de percepción de felicidad de los servidores públicos de acuerdo a las variables contempladas en los documentos guía para la formulación de la planeación estratégica del talento humano del DAFP.

### Justificación

El Congreso de la República expidió la ley 1583 de (2012) “por medio de la cual se adopta la Resolución de la ONU A/RES/65/309 titulada “La felicidad: hacia un enfoque holístico para el desarrollo”.

El Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP es el encargado en Colombia de “Formular, promover y evaluar las políticas de empleo público en la Rama Ejecutiva del Poder Público de los órdenes nacional y territorial, dentro del marco de la Constitución y la ley, en lo referente a: Planificación del Empleo, Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales, Gestión del Desarrollo, Gestión del Empleo, Gestión del Desempeño, Organización del Empleo, Sistemas de Clasificación y Nomenclatura y Administración de Salarios y Prestaciones Sociales.” (DAFP D. A., 2004)

Para regular la gestión de los servidores públicos de Colombia y lograr el adecuado manejo de los inductores de su felicidad, el DAFP expidió el Decreto Único Reglamentario 1083 de (2015), el cual reguló la Política de Gestión del Talento Humano como núcleo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión del estado.

Durante el mes de junio del año 2020, se consultó DAFP mediante solicitud de información “*¿Qué normativa existe en Colombia, donde se reglamente y operacionalice la búsqueda de la felicidad de los servidores públicos?*”, para lo cual se obtuvo como respuesta que no se tienen normas específicas para ello, no obstante, se han generado herramientas que permiten diseñar una planeación estratégica enfocada a los servidores públicos.<sup>[ANR1]</sup>

Como soporte de esto se adjunta el Anexo 6. Respuesta DAFP solicitud de información referencia Felicidad.

En cumplimiento de lo consignado en el MIPG, varias entidades vienen desarrollando programas y gestiones para buscar el más alto grado de felicidad de sus funcionarios bajo denominaciones diferentes como satisfacción, bienestar, clima laboral, beneficios sociales, etc., con sus respectivas mediciones, pero sin correlacionarlas con el término felicidad.

Por lo anterior, se considera indispensable revisar las herramientas recomendadas para gestionar una Ruta de la Felicidad que permita formular planes de mejoramiento en su desarrollo.

Los beneficiados de esta investigación y su producto serán en primer lugar las entidades públicas del poder ejecutivo del orden nacional pues se diseñará una ruta que permita a las entidades públicas articular sus herramientas de planeación hacia la consecución de la felicidad de sus servidores públicos en el marco de la ley y de su concepto de felicidad, generando mayor productividad y calidad en el servicio al ciudadano; en segundo lugar, los servidores públicos quienes a través de la ruta lograrán desarrollarse para bienestar propio y de sus familias y, en tercer lugar, los ciudadanos quienes son los usuarios de las entidades públicas.

Es así que como producto de este estudio se entregará el diseño de la ruta de gestión de la felicidad, con base en un análisis conceptual y las directrices creadas por el organismo competente para regularlas.

Con esta investigación se espera generar valor agregado a la productividad del sector público, en especial al de la rama ejecutiva a nivel nación.

## Marco Teórico

### Concepto general de Felicidad.

El concepto más antiguo de felicidad está asociado a la tragedia griega y conllevaba a que el alcance de la felicidad era simplemente un suceso, no era algo producto de acciones, era así que las personas simplemente esperaban que la felicidad sucediera. De allí nacen los vocablos que describen felicidad, fortuna o éxito en la mayoría de lenguas, tales como, “happiness” proviene del inglés medio happ que significa ocasión, fortuna, de aquí parte el verbo “to happen” (suceder, ocurrir). El término francés, bonheur, procede de bon (bueno) y heur (suerte o fortuna). En italiano, español, portugués y catalán, felicità, felicidad, felicidade y felicitat derivan del término en latín felix, que puede significar, dependiendo del contexto, suerte o destino. (Ortega Teruel, 2012).

Según la RAE (2018) la felicidad es el estado de grata satisfacción espiritual y física. En la filosofía occidental hay tres posturas de felicidad, la primera de ellas donde es vista como la auto-realización o el fin último, la segunda como autosuficiencia, vista como la forma de depender de sí mismo, y la tercera llegar al punto del placer intelectual y físico.

Gamero (2013) define siete dimensiones de la felicidad así, 1) Fe y Valores personales, 2) Gobierno y Sociedad, 3) Relaciones Humanas, 4) Salud, 5) Situación económica, 6) Trabajo, y 7) Cultura y demografía. [ANR2][U3]

**Felicidad en las organizaciones.**

Por otra parte, la felicidad organizacional se ha definido como “la capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a sus trabajadores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir al desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un activo intangible difícilmente imitable” (Fernández, 2015). Según lo anterior, la organización coordina recursos y gestión para hacer una oferta de valor a los trabajadores que permita un equilibrio entre la salud financiera de la compañía y el bienestar psicosocial de los trabajadores. En esta concepción encontramos que un elemento fundamental de la felicidad organizacional es la correlación entre cuerpo, espíritu, entorno, relaciones, y tranquilidad.

Según Arias (2013) la mayoría de las instituciones ven a las personas como recursos técnicos y materiales, provistos de espiritualidad, entendida como una relación del individuo con un valor superior, que provee significado, propósito y misión a la vida. Esta relación, hace que en los seres humanos existan diferentes tipos de conciencia como la altruista, el amor a los demás, y el perdón, lo que lleva a desarrollar valores como la tolerancia, comprensión, respeto, solidaridad, que le permiten ser un Ser social. Arias (2013) en su estudio, expresa cómo la psicología positiva, abarca el estudio de las emociones positivas, entre ellas la felicidad. Durante su estudio, realizó la aplicación del Cuestionario de Espiritualidad en el Trabajo y como resultado obtuvo que los trabajadores tenían mayor espiritualidad en el trabajo que en la vida fuera de él.

Alarcón (2000) en su investigación relievra la correlación significativa de la variable frecuencia de afectos positivos con la extraversión, lo cual significa que la reincidencia de afectos positivos contribuye a la felicidad de las personas. En el caso específico de la construcción de una Ruta de Gestión de la Felicidad es correcto decir que el análisis de Alarcón (2000) establece una situación donde la generación de afectos positivos como el logro del bienestar de los trabajadores planificado y gestionado a través de una consulta cuidadosa de sus necesidades y su traducción a programas de concretos y adaptados de gestión de bienestar incluyendo salarios remunerados y salario emocional además de otorgarles un ambiente laboral adecuado, puede llevar a que los colaboradores encuentren la felicidad.

Estrada (2015) establece en su estudio un ciclo motivacional de 5 etapas donde fundamenta que la motivación parte de un estímulo o incentivo el cual genera una sensación de deseo o necesidad que genera cierta emoción que conlleva a esforzarse y dirigir el comportamiento hacia la búsqueda de satisfacción de dicho deseo el cual genera una sensación de recompensa en el caso de lograrse o frustración en el caso de no conseguirse.

Al realizar la revisión de la Teoría del Establecimiento de Metas u Objetivos, Locke (2008) establece ciertos factores como son: Intención, Esfuerzo, Desempeño, Retroalimentación y Compromiso.

Ibáñez (2018) plantea el modelo “ecosistema de bienestar y felicidad organizacional” soportado en el propósito del colaborador y su saber, sentir y hacer, involucrando la estrategia de la organización.

### **Felicidad en el trabajo**

Sin lugar a dudas, en el siglo XXI, el desarrollo del ser subyace a la capacidad que el mismo tiene de crear y aumentar sus capacidades, es así como los conceptos de creatividad e innovación hacen parte de la búsqueda de la felicidad, los colaboradores sienten que al ser tomadas en cuenta sus opiniones, perspectivas, ideas, se genera un lazo estrecho de pertenencia entre él y la organización, de hecho, esto genera que las personas trabajen con más agrado y con mayor empeño, y esto a su vez alimenta su creatividad y producción. De hecho, se debe generar una ruta de generación de innovación con pasión donde se tenga en cuenta que “las personas valoran mucho que sus ideas y aportes son escuchados y adoptados por la entidad. La creatividad y la innovación, más en el entorno actual, son un insumo fundamental que proviene del empleado motivado y comprometido con lo que hace. Por esto, desde Talento Humano deben propiciarse todos los elementos que permitan que las ideas se expresen y que la innovación surja.” (DAFP, 2018)

Gómez (2017) fundamenta que tener una buena relación laboral con los compañeros es uno de los factores determinantes para ser feliz en el trabajo.

El clima laboral influencia la productividad y satisfacción de los colaboradores y consta de los siguientes factores: 1) Condiciones físicas las cuales generan confort para que el colaborador se sienta a gusto en su locación laboral, 2) Independencia, en otras palabras la capacidad que tenga el empleado para innovar en su diario proceder hace que este mismo ejecute sus tareas con mayor asertividad, 3) Implicación, este es el mismo sentido de pertenencia hacia la organización, 4) Igualdad, ser tratados con justicia y sin discriminación, 5) Liderazgo, contar con líderes de procesos pero a su vez contar con un micro líder en cada colaborador, 6) Reconocimiento, que el esfuerzo sea reconocido (salario emocional), 7) Remuneraciones, aquí no solo se habla del salario económico sino también del emocional, 8) Organización, definición específica de métodos y procesos laborales y otros factores que generan un clima propicio para el desarrollo de los colaboradores.

Fuentes (2012) establece una relación entre la satisfacción laboral y la productividad, con el objeto de establecer si el rendimiento de los trabajadores guarda relación con que la satisfacción de estos con su trabajo. Así mismo, es importante precisar que como variables de satisfacción laboral la autora toma los conceptos de motivación, desarrollo personal y sentido de pertenencia y a la eficiencia y eficacia como variables de la productividad.

Salgado (1996) en su estudio a una Pyme comercializadora de automóviles con 30 trabajadores, concluyó que satisfacción laboral y clima laboral son dos variables que difieren en que todo depende de las relaciones interpersonales.

Aranda Leyton (2017) estudia los nuevos conceptos asociados a la felicidad y como a su vez estos se han adaptado al concepto de trabajo, integrados en lo que se conoce como “Gerencia de la Felicidad”, con este modelo se busca no solo atraer y retener al talento humano sino también desarrollarlo para que no haya comparación con este; de igual manera expone metodologías aplicables en las organizaciones para producir el cambio a esta nueva propuesta.

Yamamoto (2013) en su artículo señala que la felicidad se ha convertido en un problema de investigación a partir del siglo XX, con efecto directo en la gestión del Talento Humano. Así mismo hace la presentación de un modelo de medición y gestión del bienestar laboral - el Índice Chamba 1.0- que tiene como objeto mejorar el rendimiento, bienestar y retorno, en cuatro pilares: sentirse bien, buen lugar para vivir, estatus y hogar.

Tito (2012) enfoca su investigación en el reconocimiento y valoración individual de las competencias laborales de los trabajadores. Así mismo estudia las variables, gestión por competencias y la productividad, teniendo en cuenta la inversión que hacen las empresas en el desarrollo del talento humano para hacerlo más productivo y competitivo.

### **Felicidad: La visión del DAFP**

En Colombia, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, obligatorio para las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional y territorial en su versión actual, fue

adoptado bajo Decreto 1499 de 2017, a la fecha está conformado por siete dimensiones, siendo la de talento humano el eje central del modelo.

De acuerdo al decreto nombrado anteriormente, en su artículo 2.2.22.3.10. Medición de la Gestión y Desempeño Institucional, expone que la el modelo será medido-evaluado a través del formulario único de reporte de avance de gestión – FURAG y que la información allí recolectada alimentará el Índice de Desempeño Institucional – IDI, el cual se calcula por entidad y alimenta el del orden Nacional.

El IDI es definido por el DAFP como la herramienta que “mide la capacidad de las entidades públicas colombianas de orientar sus procesos de gestión institucional hacia una mejor producción de bienes y prestación de servicios, a fin de resolver efectivamente las necesidades y problemas de los ciudadanos con criterios de calidad y en el marco de la integridad, la legalidad y la transparencia.” (DAFP, 2022)

Ahora bien, al adentrarse en el MIPG, la dimensión de talento humano tiene como propósito brindar herramientas para la adecuada gestión del talento humano durante el ciclo de vida del servidor público; esta dimensión está basada en los lineamientos de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano – PGETH, a través de la cual llegamos al planteamiento de una Ruta de la Felicidad.

Sin embargo, se consideró que teniendo en cuenta todas las definiciones y conceptos de felicidad abordados anteriormente, se dio inicio a la búsqueda del concepto de felicidad

usado por el DAFP, se consultó la Guía Estratégica para la Gestión del Talento Humano formulada por esta entidad como herramienta para la planeación estratégica en esta materia y no se evidenció claridad en la definición de este, por cuanto se hizo necesario consultarle a la entidad, “*¿Qué concepto tuvo en cuenta el DAFP de felicidad, para el diseño y desarrollo de la política de Gestión Estratégica del Talento Humano?*”, como respuesta la entidad expone que se concibió la felicidad como “...la consecución de la satisfacción y motivación laboral, como mecanismo de desarrollo del servidor en el ámbito laboral, razón por la cual agrupa factores de gestión asociados en con el bienestar laboral, los incentivos, la realización personal y familiar y la promoción del desarrollo de capacidades de la persona.”. (Salas, Escobar, Peña, & Camargo, 2020)

Si bien DAFP (2018), en su Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano – GETH, establece la creación de valor a través de la Ruta de la Felicidad, afirmando que “cuando el empleado es feliz en el trabajo tiende a ser más productivo, pues el bienestar que experimenta por contar con un entorno físico adecuado, con equilibrio entre el trabajo y su vida personal, con incentivos y con la posibilidad de innovar se refleja en la calidad y eficiencia de su producción.”, no define a las entidades un modelo o la misma ruta per se para lograr con el propósito de generar valor y productividad.

## **Hipótesis**

Hernández Sampieri (2014) establece que en las investigaciones cuantitativas de alcance exploratorio no se plantean hipótesis, lo anterior teniendo en cuenta que solo se plantean hipótesis en las investigaciones cuantitativas de alcance correlacional o explicativo o en las descriptivas que pretendan hacer pronósticos de cifras o hechos.

## Variables

Al definir las variables a investigar, se hace necesario partir de la definición de investigación no experimental que hace Hernández Sampieri (2014) al afirmar que es un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos, así como no se varía intencionalmente las variables, lo anterior bajo el entendido que en este tipo de estudio se observan situaciones ya existentes. Por cuanto en los estudios no experimentales las variables independientes ocurren y no pueden manipularse, así las cosas, las variables a describir a continuación son independientes.

Durante la revisión de la temática a estudiar se identificaron cuatro variables que serán el objeto de análisis durante el proceso de recolección de información y la evaluación de las herramientas de planeación disponibles en los documentos guía para la construcción de la estrategia de talento humano las cuales arrojarán la ruta a proponer.

Para la definición de las variables se tiene en cuenta el supuesto definido por el DAFP (2018) donde afirma que la “felicidad nos hace productivos”, en esta misma define 4 sub-rutas: i) Ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto; ii) Ruta para facilitar que las personas cuenten con el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada; iii) Ruta para implementar incentivos basados en salario emocional; iv) Ruta para generar innovación con pasión, de las cuales se extraen las variables a continuación.

Entorno Físico: la Unión General de Trabajadores – UGT (2022) lo define como todo aquello que se encuentra en el medio físico en el que el trabajador realiza sus tareas, y que puede provocar efectos negativos en su salud. Así mismo, los cataloga en factores físicos, factores biológicos y factores químicos.

Vida Equilibrada: Ibáñez (2018) “expresa que para poder estar en armonía todo debe encontrarse en su justo equilibrio, descansar es lo que hace que al trabajar seamos más eficientes”, basado en esto también recomienda la promoción de “prácticas de vida saludable” por parte de las organizaciones de manera que suceda una transformación de jefe a GEFE (Gestores de Felicidad).

Salario Emocional: de acuerdo a DAFP (2018) es una contribución esperada por el trabajador en reconocimiento al cumplimiento de objetivos que va más allá de la retribución salarial.

Generación de innovación: como es vista por el DAFP en su Guía de Gestión Estratégica de Talento Humano (2018) es la capacidad de las entidades de propiciar los elementos que permitan a su capital intelectual expresar sus ideas, que sean escuchadas y aplicadas a la entidad.

## Metodología

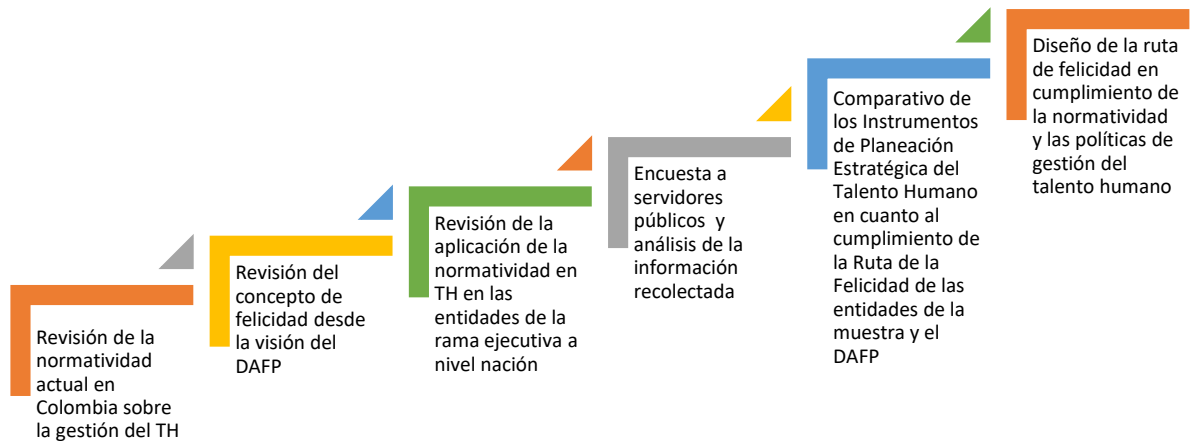
### Enfoque y alcance de la investigación

El tipo de investigación a realizar es de enfoque cuantitativo de alcance exploratorio. De acuerdo a Hernández Sampieri (2014) mediante esta investigación se buscará proponer la Ruta de la Felicidad para las entidades públicas centralizadas del poder ejecutivo del orden nacional. Para ello se tendrá en cuenta las variables que afectan el desarrollo de la felicidad laboral en estas entidades y los datos recolectados desde fuentes primarias como los son los colaboradores de la entidad y fuentes secundarias como lo son los autodiagnósticos del cumplimiento del MIPG de la entidad y los planes de acción y sus reportes. Así mismo será no experimental teniendo en cuenta que Hernández Sampieri (2014) define a este tipo de investigación como aquella donde no se hace variar de forma intencional las variables independientes para ver cómo estas afectan otras variables. En este tipo de investigación se observan situaciones existentes. Hernández Sampieri (2014) establece que los diseños de investigación transeccionales deben cumplir con una característica en particular y es que la recolección de los datos da lugar a un solo momento, es decir, como las variables inciden e interrelacionan entre ellas en un momento.

El tipo de investigación a realizar es cuantitativa exploratoria no experimental transeccional, toda vez que, si bien el tema de felicidad ha sido explorado, analizado y relacionado con el desarrollo del talento humano, las investigaciones no han sido contundentes en la revisión de lo normado en este tema y relacionado con entidades estatales de la rama ejecutiva del orden nacional. [ANR4]

El trabajo de grado se desarrollará en 6 etapas donde se revisarán fundamentos legales, aplicabilidad de los mismos, fundamentos conceptuales y su aplicabilidad, análisis comparativo de los instrumentos de planeación estratégica del talento humano de cuatro entidades estatales, el diseño de una ruta de la felicidad.

Figura 1 Metodología de desarrollo del trabajo de grado



*Fuente: Elaboración propia (2022)*

### **Revisión de la normativa actual en Colombia sobre Gestión del Talento Humano**

**(TH)**

- Revisión de la normativa en TH de Colombia
- Análisis de la normativa en TH en Colombia establecida por el DAFP

### **Revisión del Concepto de Felicidad desde la perspectiva del DAFP**

Hacer una revisión y un análisis detallado sustraído de los documentos del DAFP cuando hable de felicidad, logrando identificar las dimensiones de la persona que el DAFP toma para construir su concepto de un servidor feliz.

### **Encuesta a servidores públicos**

Se practicará una encuesta con el objeto de medir si las variables empleadas por el DAFP en su ruta de la felicidad, son significativas para el servidor de manera que este se sienta feliz.

### **Revisión de la aplicación de la normatividad en TH en las entidades de la rama ejecutiva nivel nación traducida en prácticas**

Matriz comparativa de cumplimiento normativo y contenido conceptual y metodológico de los planes de talento humano relacionados con la Ruta de la Felicidad

Informe de los hallazgos

### **Diseño de la ruta de felicidad para las entidades públicas**

Con los diferentes resultados obtenidos de las entrevistas, el análisis del FURAG y los instrumentos de planeación relacionados con el talento humano, se llevará a cabo el diseño de la ruta de felicidad para las entidades de la rama ejecutiva a nivel nación.

### **Población y muestra**

#### **Población**

El universo está constituido por los funcionarios de los ministerios de la rama ejecutiva del orden nacional.

#### **Muestra**

La muestra que se va a tener en cuenta en esta investigación para la obtención de la información referente a la percepción de felicidad parte de que la población (N) es de un total de 10.784 personas (Anexo 1) caracterizadas como funcionarias de los ministerios adscritos a la rama ejecutiva del orden nacional, con una confianza de 90% cuyo valor de confianza Z es igual a 1,645 y un margen de error (e) del 10%. Con una variabilidad positiva (p) de 50% y una variabilidad negativa de 50%.

Así las cosas, de acuerdo a Gutiérrez y Panteleeva (2016) indican que la fórmula para definir la muestra de una población definida es:

$$n = \frac{Np(1-p)Z^2}{(N-1)e^2 + Z^2p(1-p)} \quad (1)$$

$$n = \frac{NpqZ^2}{(N-1)e^2 + Z^2pq}$$

$$n = \frac{10784 \times 1,645^2 \times 0,5 \times 0,5}{(10784 - 1) \times 0,1^2 + 1,645^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 108$$

Sin embargo, teniendo en cuenta que en esta investigación también se hará un análisis de los datos entregados por el DAFP en su evaluación anual al cumplimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), se tomarán, bajo una muestra no probabilística aleatoria, como objetos a estudiar 4 de 18 ministerios y sus herramientas de planeación estratégica del talento humano de manera que se puedan identificar sus factores de éxito o a mejorar para una mejor planeación y como resultado dirigir su enfoque a la Gerencia de la Felicidad.

### **Instrumentos**

La información primaria se recolectará bajo un modelo de encuesta a los colaboradores donde se mida de acuerdo a la Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano y las temáticas que en ella se desarrollan en cuanto a la Seguridad y Salud en el Trabajo, clima organizacional, bienestar, promoción y prevención de la salud, entorno laboral saludable, teletrabajo, ambiente físico, plan de bienestar, incentivos, horarios flexibles, inducción-reinducción, movilidad y mejoramiento individual, la percepción que tienen los servidores públicos sobre la felicidad laboral. [ANR5]

La información secundaria se tomará de los documentos publicados por las entidades públicas del orden nacional en sus páginas web, la cual de acuerdo a lo consagrado en la ley son de acceso público.

Así mismo, se tomará como referencia los resultados de la evaluación anual realizada por el DAFP a las entidades públicas de la rama ejecutiva del orden nacional, bajo su herramienta de evaluación: Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión (FURAG).

### **Técnicas para el análisis de la información**

La información resultado de la encuesta fue capturada a través del aplicativo FORMS disponible en el office365 (Anexos 2 y 2a). El análisis de la información se realiza en el sistema Microsoft Excel (Anexo 2b), los gráficos se generan con el mismo aplicativo.

La información tomada de los resultados FURAG de las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional se realizará a través del sistema Microsoft Excel (Anexo 3), toda vez que este reporte se encuentra ya tabulado desde la fuente de origen.

El comparativo de las herramientas de planificación de talento humano de 4 ministerios, se construirá en una tabla de acuerdo a las características que por ley estas deben tener, esta tabulación se realizará con ayuda del sistema Microsoft Excel (Anexo 4).

El análisis de la normatividad vigente en términos de protección del talento humano y la promoción de su felicidad al momento de trabajar serán analizados con ayuda del sistema Microsoft Excel (Anexo 5).

### **Trabajo de Campo**

Con objeto de tener la información suficiente para poder diseñar la ruta más adecuada para la construcción de felicidad laboral en las entidades públicas en Colombia, se llevó a cabo el diseño y aplicación de una encuesta que permitiera ver la percepción de felicidad laboral de los funcionarios encuestados; así mismo se llevó a cabo el análisis de la información encontrada referente a la medición del desempeño institucional a través del FURAG, así como la normativa vigente en términos de protección y buena gestión del talento humano en Colombia.

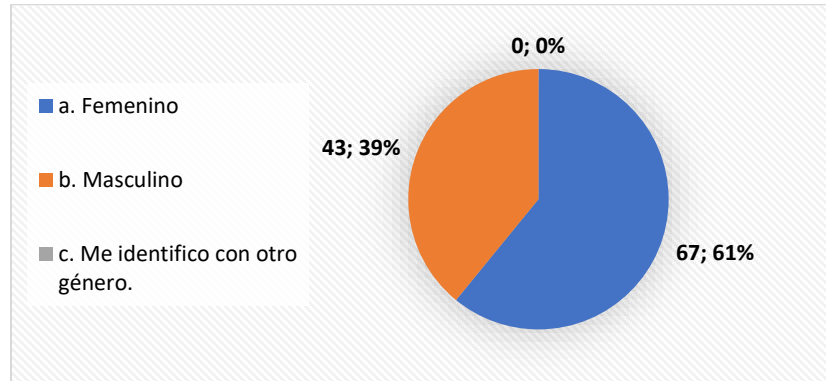
Es de aclarar que, si bien la encuesta toma los 4 componentes relacionados con las subrutinas de la felicidad, esta fue construida por la autora de este trabajo de grado.

### **Procesamiento de datos de la encuesta**

La Encuesta de percepción de felicidad laboral de los servidores públicos de Colombia, está constituida por 56 preguntas y fue realizada a 110 personas que trabajan en entidades públicas de la rama ejecutiva del orden nacional. Se encuestó a servidores públicos del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Ministerio del Interior, Ministerio de las TIC, el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, Servicio Nacional de Aprendizaje y la RAP-E Región Central.

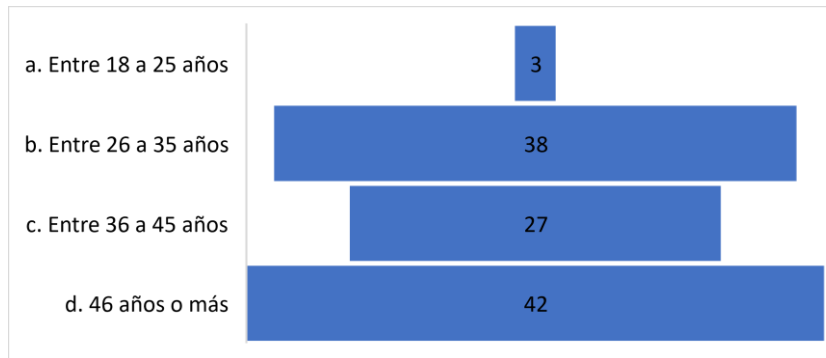
En cuanto a datos demográficos de las personas encuestadas, se tomaron como referencia los resultados obtenidos en las preguntas 23, 30, 32, 33 y 34.

Figura 2 Pregunta 30. ¿Cuál es su género?



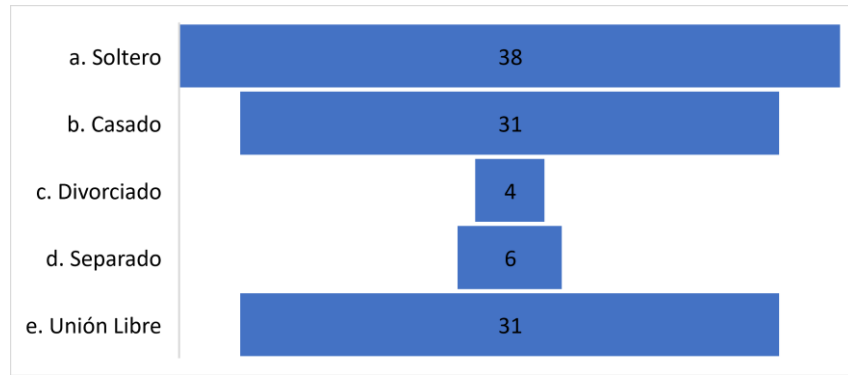
Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

Figura 3 Pregunta 32. Rangos de edad de los encuestados



Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

Figura 4 Pregunta 33. ¿Cuál es su estado civil?



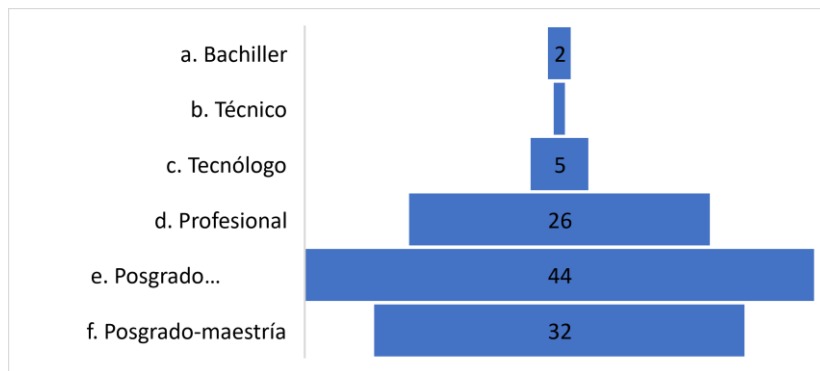
Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

Figura 5 Pregunta 22. ¿Es casado o tiene pareja?



Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

Figura 6 Pregunta 34. ¿Cuál es su máximo nivel de educación alcanzado?



Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

Figura 7 Pregunta 23. ¿Tiene hijos?



Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

Una vez caracterizados los encuestados procedemos a dar revisión a los resultados obtenidos del primer bloque de preguntas, el cual se enfocó en la variable entorno físico, contó de 12 preguntas y los resultados fueron los siguientes:

Tabla 1 Resultados preguntas relacionadas con el entorno físico

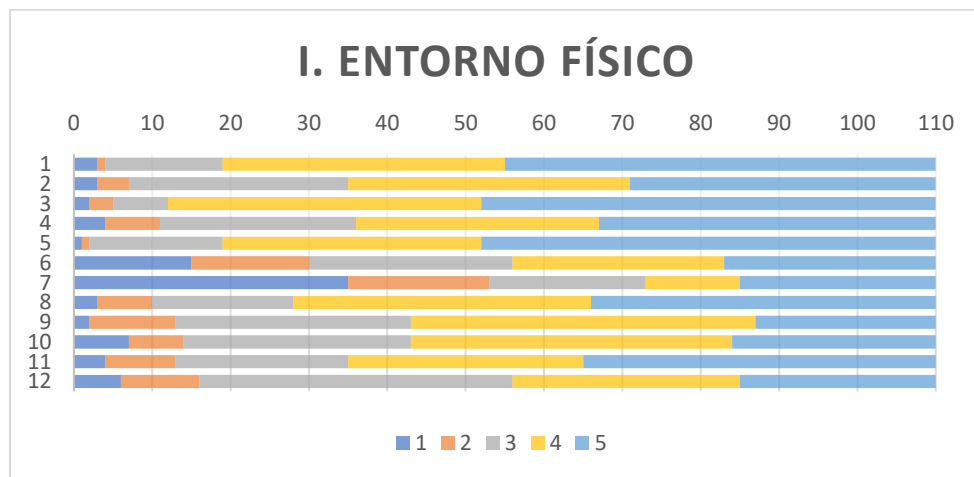
Pregunta/Valoración	1	2	3	4	5	Total
1. Mi puesto de trabajo es luminoso	3	1	15	36	55	110
2. En mi puesto de trabajo me siento cómodo(a)	3	4	28	36	39	110
3. El espacio de trabajo que comparto con mi equipo está limpio y ordenado	2	3	7	40	58	110
4. Los baños siempre están limpios	4	7	25	31	43	110
5. Al llegar a mi trabajo me siento en un espacio seguro	1	1	17	33	58	110
6. Mi entidad cuenta con un espacio amplio y cómodo para disfrutar de mis alimentos	15	15	26	27	27	110
7. Mi entidad cuenta con parqueadero para vehículos el cual puedo usar	35	18	20	12	25	110
8. Mi entidad queda cerca de puntos de transporte masivo	3	7	18	38	44	110
9. La locación donde se encuentra ubicada mi entidad es segura	2	11	30	44	23	110
10. La distribución de mi entidad me hace sentir cómodo(a)	7	7	29	41	26	110

11. Mi entidad tiene o está cerca de zonas donde puedo caminar en mi tiempo libre permitido	4	9	22	30	45	110
12. El área de talento humano vela por que las condiciones de seguridad y salud en el trabajo sean óptimas.	6	10	40	29	25	110
Total entorno físico	85	93	277	397	468	

Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

Para analizar estos datos se tomarán como satisfactorios los resultados evaluados con calificación 4 y 5; como resultado no satisfactorio se tomarán las calificaciones 1, 2 y 3, considerando que al recibir esta calificación las condiciones físicas en donde trabajan los encuestados son las mínimas o apenas las suficientes.

Figura 8 Resultados preguntas entorno físico



Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

Se observa que para las preguntas 6 y 7 más del 50% de los encuestado manifiesta que la entidad no cuenta con los espacios suficientes para parquear y consumir alimentos, así mismo consideran de acuerdo a los resultados de la pregunta 12 que el área responsable del

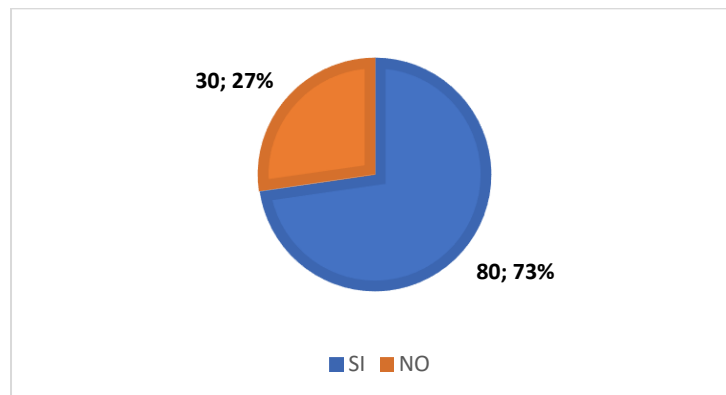
talento humano no hace lo suficiente para garantizar las condiciones óptimas para la seguridad y salud de su trabajo.

Alrededor del 34% de las personas encuestadas calificaron de 1 a 3 las preguntas realizadas, esto equivale a 37 personas que de alguna manera no están conformes con el espacio en que desarrollan sus actividades laborales.

El segundo bloque de 17 preguntas se enfocó en el componente vida equilibrada, es un bloque dinámico en el entendido que las preguntas se activaban de acuerdo a las respuestas de los encuestados.

La pregunta 13 se diseñó con objeto de que el encuestado diera su primera impresión sobre su percepción de vida equilibrada. Es de recalcar que el 73% de los encuestados manifestó tener una vida equilibrada.

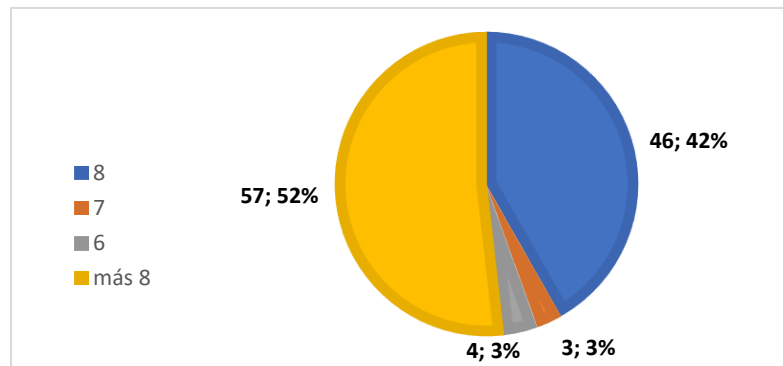
Figura 9 Pregunta 13. ¿Considera que tiene una vida equilibrada?



Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

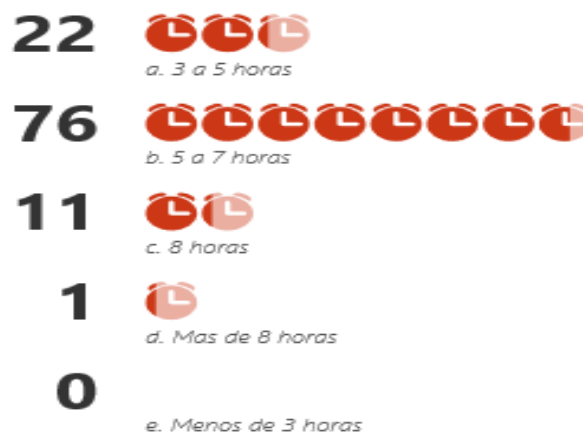
Al continuar revisando los resultados de las preguntas, una de las que más llama la atención en cuanto al equilibrio de vida, llama la atención que más del 50% de los encuestados manifestó que de su jornada un tercio es dedicado a trabajar, el 80% duerme más de 5 horas, de lo que se puede inferir que estos colaboradores tienen baja actividad social y actividad física dado que más del 50% del día se encuentran en la oficina y en casa.

Figura 10 Pregunta 14. ¿Cuántas horas al día usa para trabajar?



Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

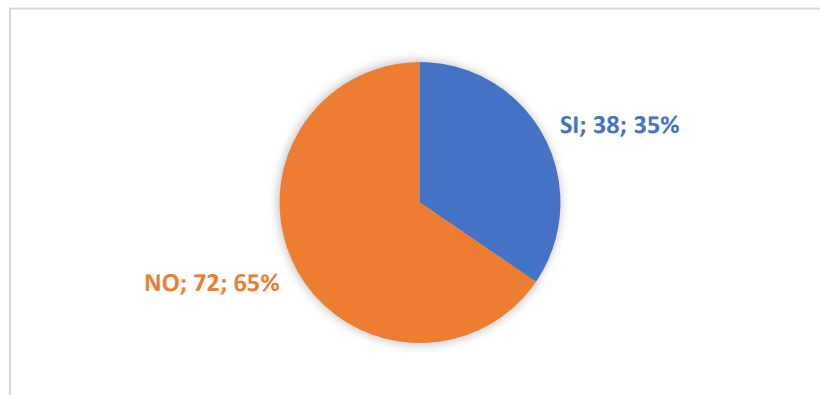
Figura 11 Pregunta 19. En promedio ¿Cuánto tiempo duerme?



Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

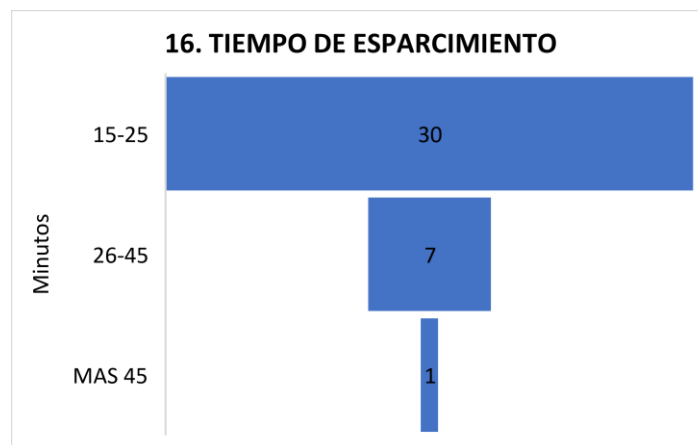
Dando continuidad con la encuesta se encontró que el 65% de los encuestados manifestaron que durante la jornada laboral no hay espacios de esparcimiento, relajación o interacción social, de lo que se infiere que las entidades no tienen una cultura de seguridad y salud en el trabajo pues los servidores no hacen pausas activas mentales o físicas.

Figura 12 Pregunta 15. Durante su jornada laboral, ¿hay espacios de esparcimiento, relajación o interacción social?



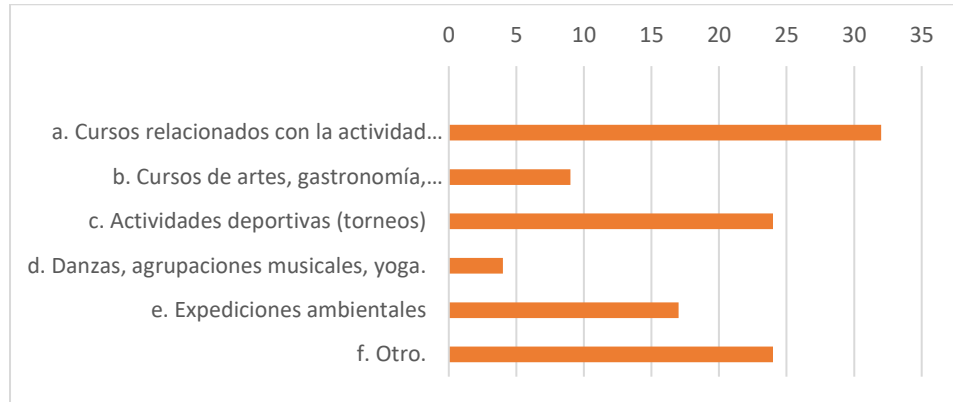
Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

Figura 13 Pregunta 16. ¿Cuánto tiempo dedica a los espacios de interacción de la pregunta anterior?



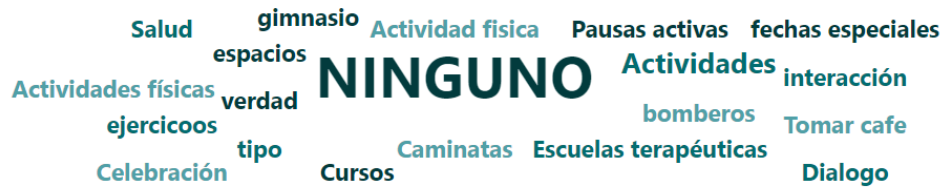
Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

Figura 14 Pregunta 17. ¿Qué tipo de momentos de esparcimiento, relajación o interacción social oferta su entidad?



Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

Figura 15 Pregunta 18. Otros momentos de esparcimiento ofertados por las entidades



Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

Se consultó a los encuestados, sobre las actividades y momentos de esparcimiento que realizan en su tiempo libre, se encontró que el 40% de los encuestados se reconoce como sedentario, el 48% considera que no comparte suficiente tiempo con su familia o pareja, a su vez el 75% de los encuestados manifiesta que cuando está compartiendo con su familia o pareja responde a llamadas telefónicas o correos electrónicos relacionados con su empleo, por lo anterior se puede deducir que la el desarrollo de la inteligencia relacional de estos funcionarios se ve afectada por el desequilibrio vida trabajo, a su vez una gran mayoría

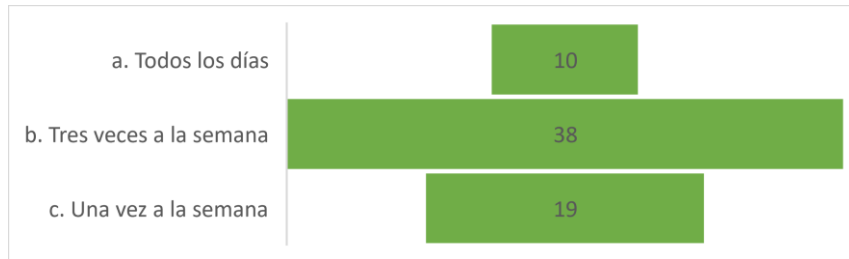
estaría concentrando niveles de estrés y agotamiento, lo que genera indisposición y resistencia a cambios y decisiones propias o de sus líderes en el ámbito laboral.

Figura 16 Pregunta 20. ¿Realiza actividad física?



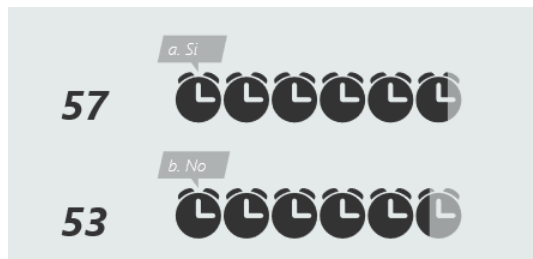
Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

Figura 17 Pregunta 21. ¿con qué periodicidad realiza actividad física?



Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

Figura 18 Pregunta 24. ¿considera que comparte tiempo suficiente con su familia o pareja?



Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

Figura 19 Pregunta 25. ¿Cuándo está compartiendo con su familia o pareja, responde llamadas telefónicas del trabajo, correos electrónicos?



Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

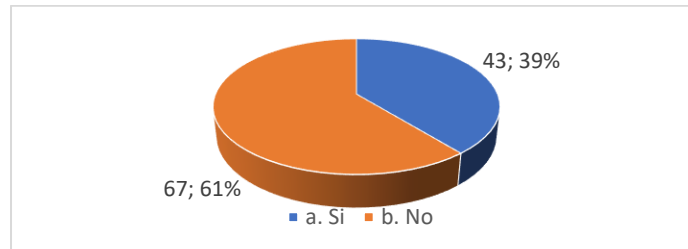
Al consultar sobre los niveles de educación alcanzados, el 79% manifestó que aun no había logrado el nivel educativo que aspira, sin embargo el 61% manifestó que si decidieran emprender el proceso formativo no tendrían el tiempo suficiente para tener un vida equilibrada entre sus estudios, familia y trabajo.

Figura 20 Pregunta 27. ¿cree que ya logró el nivel educativo que aspira?



Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

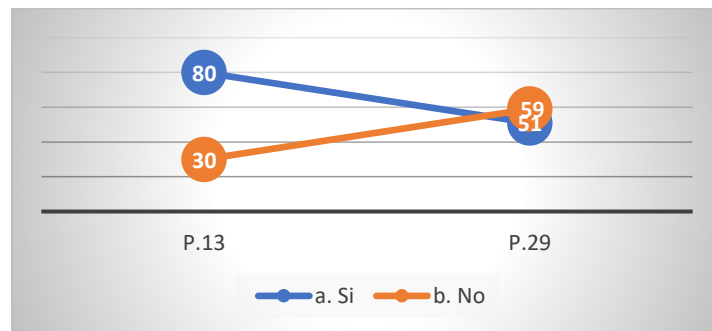
Figura 21 Pregunta 28. Si quisiera iniciar un proceso educativo, ¿usted tendría el tiempo necesario para estudiar, trabajar y compartir con su familia?



Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

Una vez concluidas las preguntas de este componente se consulta a los encuestados nuevamente si considera tener una vida equilibrada y encontramos que en la primera toma de la pregunta 80 de los 110 encuestados respondió afirmativamente, más tras resolver las preguntas expuestas anteriormente hubo una variación en la segunda toma de la pregunta donde la respuesta “no” paso de 30 a 59 personas y el “si” pasó de 80 a 51 personas que eligieron esta opción. Lo anterior permite concluir que el público no es consciente de las diferentes variables que afecta el equilibrio de la vida y la importancia de ello para mantener su salud mental y física.

Figura 22 Comparativo respuestas preguntas 13 y 29

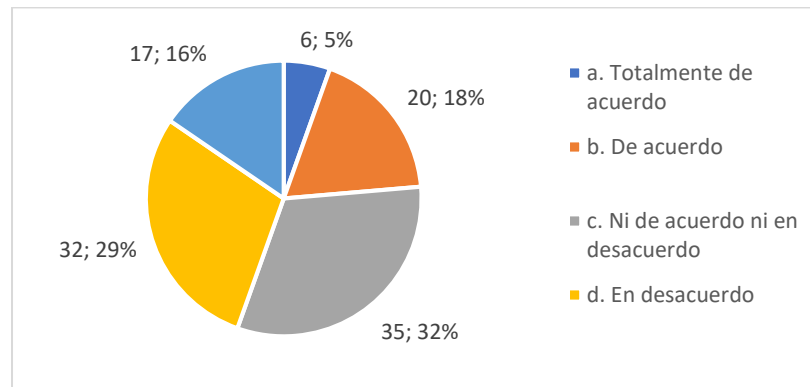


Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

El bloque de preguntas referentes al componente de salario emocional consta de 22 preguntas que buscan caracterizar la muestra encuestada y su percepción de reconocimiento e incentivos recibidos. Sin embargo de estas resaltamos los siguientes resultados.

Como se muestra a continuación el 77% de los encuestados considera que las actividades desarrolladas por el grupo de talento humano no son suficientes para lograr el bienestar de los colaboradores de la entidad.

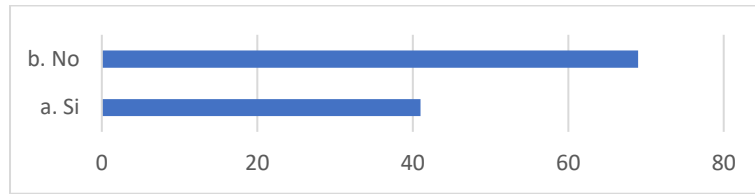
Figura 23 Pregunta37. ¿considera que las actividades desarrolladas por el grupo o área de talento humano de la entidad son suficientes para lograr bienestar a los colaboradores de la entidad?



Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

Sin embargo 69 de los encuestados manifestó desconocer el programa de bienestar e incentivos de la entidad, lo que puede asumir una falta de comunicación desde el grupo de talento humano hacia los funcionarios, por cuanto se considera adecuado que las entidades involucren a las oficinas de comunicaciones en la promoción de estas herramientas de desarrollo humano y bienestar.

Figura 24 Pregunta 38. ¿conoce usted el programa de bienestar e incentivos de su entidad?



Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

Así mismo, respecto al reconocimiento recibido por los colaboradores durante su servicio a la entidad, solo el 17% manifestó que sí ha recibido reconocimientos o incentivos por su labor, en la figura 26 se pueden ver el tipo de reconocimientos recibidos.

Figura 25 Pregunta 39. ¿Durante el periodo que ha laborado en la entidad, usted ha recibido reconocimiento o incentivos por las labores realizadas?



Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

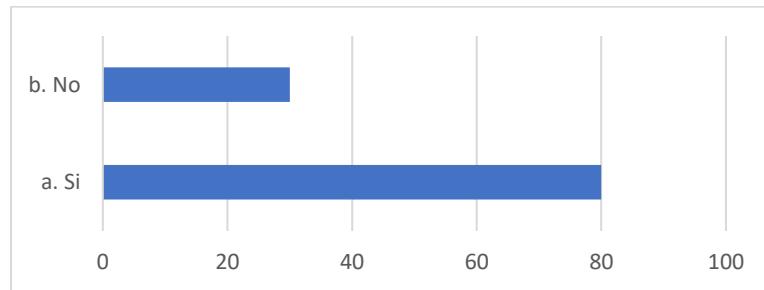
Figura 26 Tipos de reconocimiento recibido



Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

Así mismo, se consultó sobre el reconocimiento recibido por el colaborador proveniente de su líder, encontrando que la mayoría de lo encuestados manifestó que sus jefe reconocen sus habilidades y aciertos.

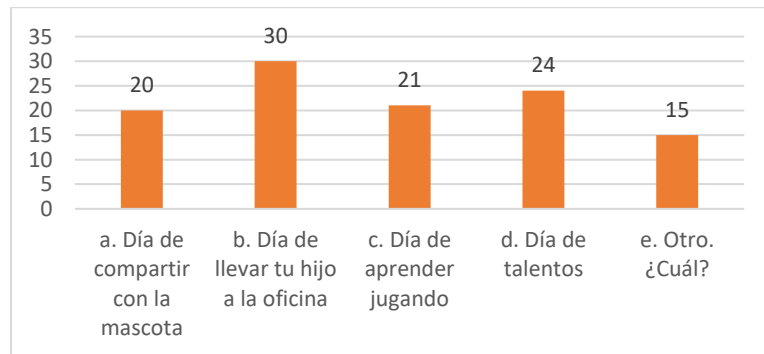
Figura 27 Pregunta 41. Durante su jornada laboral ¿su jefe reconoce sus habilidades y aciertos?



Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

Al dar revisión a las dos preguntas a continuación, se evidenció que los encuestados priorizan las actividades que están relacionadas con su familia, como lo son un posible día de llevar a su hijo al trabajo o cápsulas informativas relacionadas con el bienestar familiar.

Figura 28 Pregunta 43. Seleccione a continuación las actividades que desearía realizara su entidad con el fin de incentivar y promover el bienestar de los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

Tabla 2 Temática de cápsulas de información a ofertar de acuerdo a preferencia. Preguntas 46 a la 51.

Opción tema cápsula	1	2	3	4	5
46. Hábitos y estilo de vida saludable	5	1	14	26	56
47. Actividades para desarrollar en casa	5	11	18	28	40
48. Inteligencia emocional	0	4	6	26	66
49. Inteligencia relacional	1	2	8	27	64
50. Bienestar de la familia	0	0	10	24	68
51. Bienestar de las mascotas	13	6	22	20	41
	24	24	78	151	335

Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

El bloque de preguntas correspondiente a la generación de la innovación consta de 5 preguntas que se enfocan en lo correspondiente a: i) la disponibilidad de escenarios para la generación de creatividad y conocimiento y ii) confianza líder-seguidor.

Al analizar el resultado de la pregunta 52, se encontró que 5 de los 110 encuestados manifestó que su cargo no era significativo para la gestión de los resultados de la entidad, lo que demuestra que este servidor está desmotivado llegando a pensar que sus acciones no influyen en la creación de valor en la entidad.

Figura 29 Pregunta 52. ¿considera que su cargo es significativo para los resultados de la entidad?

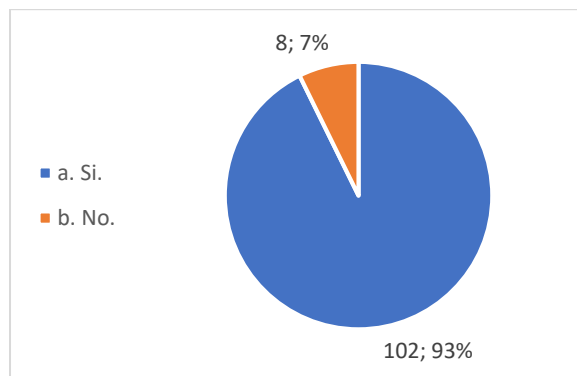


Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

Ahora bien, con objeto de identificar si los funcionarios generan nuevo conocimiento y fortalecen su creatividad para mejorar su labor y la de sus equipos de trabajo, se encontró que el 93% de los encuestados ha identificado mejores prácticas para llevar a cabo sus actividades, el 83% las ha compartido con sus jefes, y el 65% obtuvo una actitud de escucha y consideración por parte de su jefe.

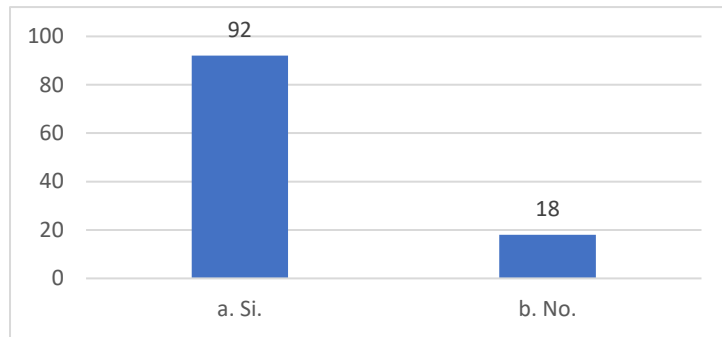
Ahora bien aquellos que decidieron no contarle a su jefes sus ideas, dijeron no hacerlo porque creyeron que i) no lo iban a escuchar, ii) creyeron que su idea no era buena y iii) no confía en las capacidades de sus jefes, por cuanto se hace necesario fortalecer las habilidades blandas de los jefes-líderes-mentores, fortalecer el trabajo en equipo y fortalecer las acciones para que los servidores se sientan apreciados y valiosos, en otras palabras motivarlos.

Figura 30 Pregunta 53.¿Durante el tiempo en que se ha desempeñado como servidor público, ha identificado mejores prácticas para llevar a cabo su trabajo o el de su equipo de trabajo?



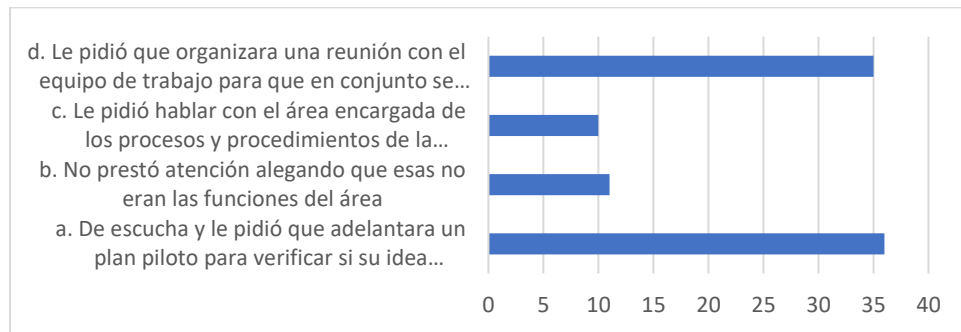
Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

Figura 31 Pregunta 54. ¿Ha comunicado a su jefe estas ideas?



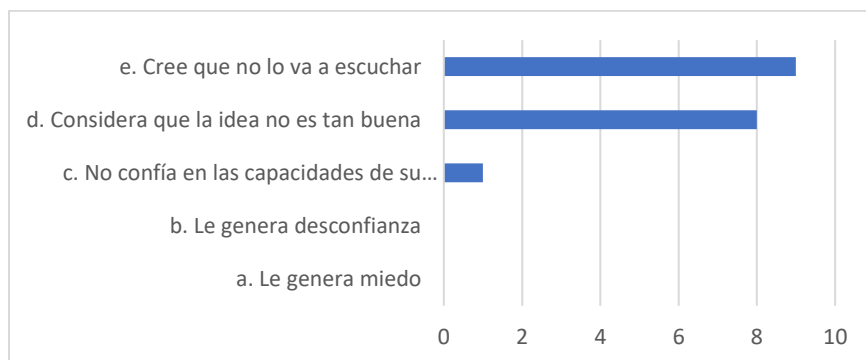
Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

Figura 32 Pregunta 55. La actitud de su jefe fue:



Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

Figura 33 Pregunta 56. Usted decidió no hablar con su jefe porque:



Fuente: Elaboración propia extraído de los resultados de la encuesta (2022).

### Procesamiento de información Índice de Desempeño Institucional

Teniendo en cuenta los resultados del FURAG que se resumen en el índice de desempeño institucional, se toma la medición realizada a la vigencia 2021 de los 18 ministerios, así como la evaluación de la primera dimensión del MIPG.

Tabla 3 Resultados **IDI**<sub>[ANR6]</sub><sub>[U7]</sub> por ministerio vigencia 2021

Entidad	Índice de Desempeño Institucional (IDI)	D1 Talento Humano	POLÍTICA 1 Gestión Estratégica del Talento Humano	I01TALENTO HUMANO Calidad de la planeación estratégica del talento humano	I03TALENTO HUMANO Desarrollo y bienestar del talento humano en la entidad
Ministerio de agricultura y desarrollo rural	79,8	74,5	75,4	72,4	74,4
Ministerio del deporte	81,0	77,1	79,1	65,5	86,1
Ministerio de defensa nacional	81,4	83,4	82,5	81,4	76,0
Ministerio del trabajo	86,4	79,2	76,6	71,0	79,6
Ministerio de ciencia, tecnología e innovación	88,1	83,4	85,0	83,3	83,9
Ministerio de cultura	88,2	84,3	85,6	81,9	84,2
Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible	88,9	93,3	94,1	89,3	87,0
Ministerio de vivienda ciudad y territorio	89,4	90,0	90,6	84,2	88,3
Ministerio de minas y energía	90,2	91,3	90,1	81,7	87,2
Ministerio del interior	90,3	98,6	97,5	84,7	92,8
Ministerio de transporte	92,2	84,4	91,8	86,6	87,3
Ministerio de relaciones exteriores	93,3	93,3	92,0	77,6	95,0
Ministerio de justicia y del derecho	94,8	91,0	89,1	80,7	88,3
Ministerio de hacienda y crédito público	96,6	98,1	99,2	87,2	96,0
Ministerio de comercio industria y turismo	96,9	99,3	99,3	84,8	96,0
Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones	99,2	93,4	96,3	86,9	89,3
Ministerio de salud y protección social	99,3	99,1	97,5	91,7	96,0
Ministerio de educación nacional	99,8	99,4	99,4	91,3	94,7
Promedio	90,9	89,6	90,1	82,3	87,9

Fuente: Elaboración propia basado en DAFP. (DAFP, 2022)

Tras consolidar los resultados del IDI, y los de la política estratégica de talento humano, se decide que teniendo en cuenta el promedio de la calificación de esta última que equivale a 90,1, se hará una muestra aleatoria no probabilística de 4 entidades cuya calificación esté por encima del promedio.

De acuerdo a estos resultados, aleatoriamente se tomarán 4 ministerios[ANR8], de manera que se puedan revisar las diferencias en sus herramientas de planeación y gestión del talento humano de manera que se puedan identificar los puntos a fortalecer para un correcto diseño de una ruta de la felicidad. Los ministerios a revisar son: Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, Ministerio de Transporte, Ministerio de Hacienda y Crédito Público y Ministerio de Educación Nacional.

### **Procesamiento de información aplicación de normatividad relacionada con la ruta de la felicidad.**

De acuerdo a lo estipulado en la Guía de Gestión Estratégica de Talento Humano (2018), y la Matriz de gestión estratégica del talento humano – GETH (2022), se llevó a cabo la identificación de las actividades relacionadas con la ruta de la felicidad de acuerdo al autodiagnóstico de gestión estratégica de talento humano, así como la normatividad asociada a estos. Se identificó que 53 de 122 actividades a evaluar dentro de Gestión Estratégica del Talento Humano están asociadas con la ruta de la felicidad.

Esta información se consolidó en el Anexo 5. Consolidado actividades de gestión y normatividad asociados a la ruta de la felicidad.

Figura 34 Anexo 5. Consolidado de actividades y normatividad asociadas a la Ruta de la Felicidad

ACTIVIDADES ASOCIADAS A LA RUTA DE LA FELICIDAD								
Fuente: Elaboración propia basado en DAFP (2022)								
Categoría	Actividades de Gestión (Variables)	Criterio de Calificación	La felicidad nos hace productivos				Normatividad Asociada	
			Estronno físico	Equilibrio de vida	Salario emocional	Innovación con pasión		
Planeación Estratégica	14	Diseñar la planeación estratégica del talento humano, que contemple:	Plan estratégico de talento humano				X	Ley 909 de 2004, Artículo 15, 17 Decreto 1083 de 2015 (Decreto 612 de 2018) Artículo 2.2.22.3.14 Guía de Gestión Estratégica de Talento Humano
Planeación Estratégica	14A	Plan anual de vacantes y Plan de Previsión de Recursos Humanos que prevea y programe los recursos necesarios para proveer las vacantes mediante concurso	Programación presupuestal con recursos contemplados para concursos		X			Ley 909 de 2004, Artículo 15, 17; Circular 5 de 2016 de la CNISC Decreto 1083 de 2015 (Decreto 612 de 2018) Artículo 2.2.22.3.14
Planeación Estratégica	14C	Plan de bienestar e incentivos	Incluido		X	X	X	Ley 1960 de 2019 Ley 489 de 1998, Artículo 26 Decreto 1083 de 2015, Artículo 2.2.10.1 y siguientes Decreto 894 de 2017, Artículos 1 y 2 Decreto 1083 de 2015 (Decreto 612 de 2018) Artículo 2.2.22.3.14
Planeación Estratégica	14D	Plan de seguridad y salud en el trabajo	Incluido	X				Decreto 1295 de 1994 Ley 1562 de 2012 Decreto 1072 de 2015 Decreto 171 de 2016 Decreto 1083 de 2015 (Decreto 612 de 2018) Artículo 2.2.22.3.14
Planeación Estratégica	14F	Evaluación de desempeño	Incluido				X	Ley 909 de 2004, Artículo 15, 37, 38, 39, 40, 50 Decreto 1083 de 2015, Artículo 2.2.8.1.1 y siguientes, 2.2.13.1.6 y siguientes Acuerdo n° CNISC - 6176 de 2018
Planeación Estratégica	14G	Inducción y readaptación (Se agrega en el Plan Estratégico de Talento Humano, dado que este contiene al Plan Institucional de Capacitación - Decreto 612 de 2018)	Incluido			X		Decreto 1083 de 2015, Artículo 2.2.10.5 Decreto 1567 de 1998, Artículo 7, 11 Circular 100-10 del 21 de noviembre de 2014
Planeación Estratégica	14H	Medición, análisis y mejoramiento del clima organizacional (Se agrega en el Plan estratégico de Talento Humano, dado que este contiene al Plan de Bienestar y Estímulos - Decreto 612 de 2018)	Incluido	X	X	X		Ley 489 de 1998, Artículo 17 Decreto 1083 de 2015, Artículo 2.2.10.7

Fuente: Elaboración propia basado en (DAFP, Matriz de gestión estratégica del talento humano GETH, 2022)

**Procesamiento de información aplicación de herramientas de planeación relacionadas con la ruta de la felicidad por parte de los Ministerios escogidos en la muestra.**

Se llevó a cabo la revisión de los planes formulados por cada una de las entidades, consolidando lo encontrado en el Anexo 4. Consolidado aplicación herramientas Ruta de la Felicidad.

## **Análisis de resultados**

### **Resultados de la encuesta:**

Tras haber realizado el procesamiento de los datos resultado de la encuesta de percepción de felicidad laboral de los servidores públicos de Colombia, se realizará a continuación el análisis de estos de acuerdo a las variables evaluadas.

El bloque de preguntas relacionadas con el entorno físico tuvo como resultado que el 34% de las personas encuestadas calificó entre 1 y 3 las afirmaciones relacionadas con su puesto de trabajo, locación, transporte y aseo. En el caso de las preguntas 6, 7 y 12, más del 50% de los encuestados manifiesta no tener un espacio agradable para tomar sus alimentos, ni cuenta con parqueadero y no considera que el responsable de talento humano haga lo necesario para garantizar unas condiciones adecuadas de salud y seguridad en el trabajo.

Una vez se pasa al bloque de vida equilibrada, se da inicio consultando a los encuestados si consideraban tener una vida equilibrada, el 73% respondió que sí y el 27% respondió que no. Después de esto, se les consultó sobre la cantidad de horas de trabajo donde el 52% manifestó trabajar más de 8 horas, el 65% manifestó que en su entidad no hay espacios de tiempo para esparcimiento, relajación o interacción social. Al consultarles sobre los momentos de esparcimiento, relajación o interacción social que oferta la entidad se evidenció de acuerdo a lo percibido por los encuestados que el 29% de los espacios ofertados

están relacionados con cursos de desarrollo de habilidades para el trabajo, el 22% son actividades deportivas, el 12% son actividades relacionadas con la cultura y relajación.

Al consultar sobre aspectos relacionados con la higiene del sueño se evidenció que solo el 20% de los encuestados manifestó dormir menos de 5 horas. En cuanto a lo relacionado con la actividad física el 61% de los encuestados manifestó que hace ejercicio, el 15% de estos con una periodicidad diaria, el 57% tres veces a la semana y el 28% restante solo se ejercita una vez a la semana.

Se aprovechó este bloque para caracterizar a los encuestados, donde el 61% se identificaron bajo el género femenino y 39% masculino, el 97% de los encuestados era mayor de 25 años, el 35% es soltero, el 56% se encuentra casado o en unión libre y el 9% es separado o divorciado.

Al consultar sobre sus deseos de mejorar su educación el 79% manifestó no haber llegado al nivel educativo deseado, más el 61% manifiesta que de iniciar un proceso educativo no tendría el tiempo suficiente para estudiar, trabajar y compartir con su familia.

Al enfocar preguntas en lo relacionado con su desarrollo social, el 50% manifestó que se reúne con sus amigos cada 1-3 meses, el 52% manifestó compartir suficiente tiempo con su familia o hijos, más el 75% manifestó que cuando comparte con ellos suele atender situaciones de trabajo.

Lo relevante de todos estos datos, se ve reflejado en el resultado de la última pregunta del bloque, donde se les consultó si tras haber dado respuesta a todas las preguntas aún consideraba tener una vida equilibrada, y aquí viene el dato revelador, el 54% manifestó no tener una vida equilibrada mientras el 46% dijo si tenerla. El cambio es abrumador teniendo en cuenta que en la primera medición se obtuvo un 73% de personas que manifestaron tener una vida equilibrada, por cuanto esto nos lleva a cuestionarnos sobre la necesidad de que las entidades vayan más allá de lo obligatorio y generen políticas que permitan el equilibrio verdadero entre la vida laboral y la personal de su talento humano, estamos en una era donde la mera satisfacción de las necesidades básicas ya no es suficiente.

Es importante para poder dar solución a temas de relacionamiento y crecimiento de los colaboradores, dar revisión a la teoría del equilibrio vida/trabajo, que no busca más que un cómodo equilibrio entre las prioridades centrales de un empleado y su estilo de vida privado. (Moss, 2018) basado en Bussiness Dictionary, 2016.

En cuanto al tercer bloque de preguntas relacionado con salario emocional, es importante tener en cuenta que se hace necesario promover y difundir los beneficios de los planes de bienestar e incentivos, esto partiendo de que 69 de las 110 personas encuestadas manifestó no conocer el plan vigente en sus entidades. También se encontró que el 72% de los jefes de los encuestados reconocen las habilidades y aciertos de sus subordinados. Esto teniendo en cuenta a Infante (2018), reconocer a los colaboradores por un trabajo bien hecho genera grandes beneficios, toda vez que impacta en la felicidad del trabajador y refuerza el

compromiso de este para con la entidad, impactando la productividad y rendimiento de manera positiva.

El cuarto bloque de preguntas se enfocó en la generación de la innovación, que parte de la creatividad. De acuerdo a (2018), la innovación es importante para la generación de alternativas, es hacer las cosas diferentes con el objeto de mejorar la vida, y en este caso en particular el trabajo.

Se consultó a los encuestados si consideraban que su cargo era significativo para la generación de resultados de la entidad, encontrando que el 4% dijo que no, lo que puede significar desmotivación generada por falta de reconocimiento o aislamiento, en este caso es importante que el área responsable de talento humano cuente con personal calificado para trabajar este tipo de casos, toda vez que puede generar mal clima laboral y obstaculización del cumplimiento de metas.

Así mismo se consultó si durante el tiempo de trabajo, ha identificado mejores prácticas y más eficientes para desarrollar su trabajo, por lo que el 93% de los encuestados manifestó que si, el 83% ha informado a sus jefes sobre estas ideas, al 33% de los encuestados sus jefes les demostraron interés y les pidieron hacer un piloto para corroborar que la idea funcionaba, al 31% sus jefes les pidieron una reunión con su equipo de trabajo para que en conjunto se revisara la propuesta, más lo preocupante es que al 19% de los encuestados no recibieron respuesta afirmativa y en el mejor de los casos les pidieron transferir la idea al área competente.

Sin embargo, el 16% de los encuestados no comunica a sus jefes las ideas de mejora porque cree que no lo va a escuchar (50%), considera que su idea no es tan buena (44%) o no confía en las capacidades de su jefe (5%).

Al tomar los resultados de la encuesta y llevarlos al concepto de felicidad adoptado por DAFP el cual se soporta en la satisfacción del trabajador, se identificó que los colaboradores no se sienten satisfechos con las acciones tomadas por las entidades para su bienestar.

**Análisis información Índice de Desempeño Institucional, aplicación de la normatividad relacionada con la ruta de la felicidad y su implementación en los ministerios de la muestra.**

Tras identificar la calificación de índice de desempeño institucional de la gestión de la vigencia 2021 para los ministerios, se procedió a seleccionar aleatoriamente 4 de ellos para su revisión y análisis.

Así mismo partiendo de la (Matriz de gestión estratégica del talento humano GETH, 2022) se llevó a cabo la identificación de las acciones y normatividad que define la estrategia DAFP para la consolidación y cumplimiento de la ruta de la felicidad.

Una vez se consolidó la información necesaria para el correcto análisis de las herramientas de planeación institucional asociadas al talento humano se llevó a cabo la

revisión de las mismas y se concluyó que a pesar que todos llevan a cabo la planeación de lo requerido por ley:

- i) solo el Ministerio de Transporte asocia lo planeado con el concepto de felicidad para sus colaboradores.
- ii) se hace necesario fortalecer la uniformidad en los criterios de planeación estratégica del talento humano toda vez que las acciones en algunos son no impactantes, en algunos casos no se definió presupuesto o sencillamente el plan no deja ver a través del diagnóstico la realidad de esta materia.
- iii) Si bien no se puede tener un único tipo de hoja de ruta o plan de acción para todas las entidades, se hace necesario generar lineamientos para aquellos casos donde las entidades no tienen la capacidad financiera para generar acciones de impacto respecto al bienestar y felicidad de los colaboradores
- iv) Es de anotar, que, para el caso de las entidades públicas, están sujetas al cumplimiento de los mínimos de ley, en el marco del presupuesto asignado.
- v) Es de resaltar que solo en la planeación estratégica del talento humano del Ministerio de Transporte, se usó el término “felicidad”, por cuanto se identifica que DAFP debe fortalecer la adopción del concepto y la promoción de verdaderas acciones que demuestren impacto y no solo resultados.
- vi) Al comparar la encuesta con los resultados del análisis de herramientas de planeación del talento humano, se evidencia que la planeación no es suficiente si no se cuenta con data producto de la evaluación de la felicidad, si bien las entidades tienen herramientas para medir el clima y ambiente organizacional una vez al año, evaluar el desempeño de los funcionarios de planta, se hace necesario crear una sola herramienta de evaluación que permita integrar la felicidad y los resultados, para lo cual no se puede medir individualmente sino con toda la población, es decir, funcionarios y contratistas, ya que todos contribuyen a los resultados de la entidad y todos interactúan para ello.

Figura 35 Aplicación de herramientas de planeación Ruta de la Felicidad - PETH

Entidad a Analizar	IDI	D1 TH	POLÍTICA 1 GETH	Plan estratégico de talento humano	
Ministerio de minas y energía	90,2	91,3	90,1	Adoptado <a href="https://www.minenergia.gov.co/documentos/6171/">https://www.minenergia.gov.co/documentos/6171/</a>	No muestra un diagnóstico integral de las situaciones administrativas del TH, ni históricos comparativos de la evolución de los puntajes, enuncia la normativa, no define presupuesto para la ejecución integral del plan.
Ministerio de transporte	92,2	84,4	91,8	Adoptado <a href="https://mintransporte.gov.co/publicaciones/7157/plan-estrategico-de-recursos-humanos/">https://mintransporte.gov.co/publicaciones/7157/plan-estrategico-de-recursos-humanos/</a>	Hace un diagnóstico integral, habla de una estrategia llamada el TREN DE LA FELICIDAD, en el marco de la ruta de la felicidad, habla sobre el proceso de encargos y articula la normatividad vigente con los diferentes planes, es de aclarar que define su presupuesto como el conjunto de los presupuestos de los planes que le integran, así como los cronogramas de actividades.
Ministerio de hacienda y crédito público	96,6	98,1	99,2	Adoptado <a href="https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC_CLUSTER-185195%2F%2FidcPrimaryFile&amp;revision=latestreleased">https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC_CLUSTER-185195%2F%2FidcPrimaryFile&amp;revision=latestreleased</a>	Plantea en un solo documento todos los planes, se observa diagnóstico general y al pasar de plan en plan se observa el diagnóstico específico para cada tema. Define actividades y plan de trabajo a realizar en cada temática mas no define presupuesto específico para la ejecución del plan, no usa el concepto de felicidad.
Ministerio de educación nacional	99,8	99,4	99,4	Adoptado <a href="https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-409158_recursos_42.pdf">https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-409158_recursos_42.pdf</a>	Plantea un documento descriptivo con un diagnóstico general y que invita a ver los demás planes.

Fuente: Elaboración propia basado en los planes estratégicos de TH consultados

(2022)

Figura 36 Aplicación de herramientas de planeación Ruta de la Felicidad - Plan Anual de Vacantes

Entidad a Analizar	IDI	D1 TH	POLÍTICA 1 GETH	Plan anual de vacantes	
Ministerio de minas y energía	90,2	91,3	90,1	Adoptado <a href="https://www.minenergia.gov.co/documents/6164/">https://www.minenergia.gov.co/documents/6164/</a>	Es amplio en el diagnóstico de los empleos sin embargo no define acciones concretas para suplir la vacancia, no define presupuestos para concursos de méritos o de ascenso.
Ministerio de transporte	92,2	84,4	91,8	Adoptado <a href="https://mintr.ansponte.gov.co/publicaciones/5791/plan-anual-de-vacantes/">https://mintr.ansponte.gov.co/publicaciones/5791/plan-anual-de-vacantes/</a>	Se evidencia un diagnóstico completo, definiendo empleos a proveer mediante concurso de méritos, define las actividades a realizar por las áreas responsable, mas no define presupuesto en el plan para ello.
Ministerio de hacienda y crédito público	96,6	98,1	99,2	Adoptado <a href="https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC_CLUSTER-185195%2F%2FidcPrimaryFile&amp;revision=latestreleased">https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC_CLUSTER-185195%2F%2FidcPrimaryFile&amp;revision=latestreleased</a>	Plantea en un solo documento todos los planes, se observa diagnóstico general y al pasar de plan en plan se observa el diagnóstico específico para cada tema. Define actividades y plan de trabajo a realizar en cada temática mas no define presupuesto específico para la ejecución del plan, no usa el concepto de felicidad.
Ministerio de educación nacional	99,8	99,4	99,4	Adoptado <a href="https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-409158_recursos_17.pdf">https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-409158_recursos_17.pdf</a>	Tiene la información referente a las vacantes existentes y la forma en que se proveerán definitivamente a través de concurso de méritos y las acciones a realizar por la entidad en caso de que la provisión de los cargos tenga contratiempos, informa sobre los recursos pagados para el concurso mas no define recursos para la vigencia 2022

Fuente: Elaboración propia basado en los planes anuales de vacantes consultados

(2022)

Figura 37 Aplicación de herramientas de planeación Ruta de la Felicidad - Plan de Previsión de Recursos Humanos

Entidad a Analizar	IDI	DI TH	POLÍTICA 1 GETH	Plan de Previsión de Recursos Humanos	
Ministerio de minas y energía	90,2	91,3	90,1	Adoptado <a href="https://www.minenergia.gov.co/documentos/6167/">https://www.minenergia.gov.co/documentos/6167/</a>	Hace un diagnóstico concreto de los cargos a preveer, sin embargo no define disponibilidad de presupuesto para la previsión de los cargos.
Ministerio de transporte	92,2	84,4	91,8	Adoptado <a href="https://mintransporte.gov.co/publicaciones/7156/plan-de-prevision-de-recursos-humanos/">https://mintransporte.gov.co/publicaciones/7156/plan-de-prevision-de-recursos-humanos/</a>	Se evidencia un diagnóstico completo, define las actividades a realizar por las áreas responsable, mas no define presupuesto en el plan para ello.
Ministerio de hacienda y crédito público	96,6	98,1	99,2	Adoptado <a href="https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC_CLUSTER-185195%2F%2FidcPrimaryFile&amp;revision=latestreleased">https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC_CLUSTER-185195%2F%2FidcPrimaryFile&amp;revision=latestreleased</a>	Plantea en un solo documento todos los planes, se observa diagnóstico general y al pasar de plan en plan se observa el diagnóstico específico para cada tema. Define actividades y plan de trabajo a realizar en cada temática mas no define presupuesto específico para la ejecución del plan, no usa el concepto de felicidad.
Ministerio de educación nacional	99,8	99,4	99,4	Adoptado <a href="https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-409158_recurso_16.pdf">https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-409158_recurso_16.pdf</a>	Define acciones para la previsión de los empleos, entre estas la financiación de un concurso de méritos, no define recursos para la vigencia 2022 dentro del plan.

Fuente: Elaboración propia basado en los planes de previsión de recursos humanos consultados (2022)

Figura 38 Aplicación de herramientas de planeación Ruta de la Felicidad - Plan de SST

Entidad a Analizar	IDI	DI TH	POLÍTICA 1 GETH	Plan de seguridad y salud en el trabajo
Ministerio de minas y energía	90,2	91,3	90,1	Adoptado <a href="https://www.minenergia.gov.co/documents/6189/">https://www.minenergia.gov.co/documents/6189/</a> Define cronograma de actividades para el cumplimiento de la normativa vigente, sin embargo no define presupuesto
Ministerio de transporte	92,2	84,4	91,8	Adoptado <a href="https://mintransporte.gov.co/publicaciones/7158/plan-del-sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo/">https://mintransporte.gov.co/publicaciones/7158/plan-del-sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo/</a> Presenta análisis de normatividad vigente, define actividades e indicadores concretos así como el presupuesto para la ejecución de estos.
Ministerio de hacienda y crédito público	96,6	98,1	99,2	Adoptado <a href="https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC_CLUSTER-185195%2F%2FidePrimaryFile&amp;revision=latestreleased">https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC_CLUSTER-185195%2F%2FidePrimaryFile&amp;revision=latestreleased</a> Plantea en un solo documento todos los planes, se observa diagnóstico general y al pasar de plan en plan se observa el diagnóstico específico para cada tema. Define actividades y plan de trabajo a realizar en cada temática mas no define presupuesto específico para la ejecución del plan, no usa el concepto de felicidad.
Ministerio de educación nacional	99,8	99,4	99,4	Adoptado <a href="https://www.mineducacion.gov.co/portal/micrositios-institucionales/Modelo-">https://www.mineducacion.gov.co/portal/micrositios-institucionales/Modelo-</a> Define un plan de trabajo para la ejecución de las actividades de seguridad y salud en el trabajo y cronogramas, solo se soporta con el diagnóstico presentado en el PETH y no define presupuesto para su ejecución.

Fuente: Elaboración propia basado en los PSST consultados (2022)

Figura 39 Aplicación de herramientas de planeación Ruta de la Felicidad - Plan de bienestar e incentivos

Entidad a Analizar	IDI	D1 TH	POLÍTICA 1 GETH	Plan de bienestar e incentivos
Ministerio de minas y energía	90,2	91,3	90,1	Adoptado <a href="https://www.minenergia.gov.co/documentos/6178/">https://www.minenergia.gov.co/documentos/6178/</a> Hace un diagnóstico, define actividades específicas para el desarrollo del bienestar de los trabajadores, define los incentivos pecuniarios y no pecuniarios, define presupuesto para la ejecución del plan.
Ministerio de transporte	92,2	84,4	91,8	Adoptado <a href="https://mintr.ansporte.gov.co/publicaciones/5804/planes-institucionales-de-capacitacion-y-bienestar/">https://mintr.ansporte.gov.co/publicaciones/5804/planes-institucionales-de-capacitacion-y-bienestar/</a> Presenta los resultados de encuestas para el diagnóstico de los empleados y sus familias, así como sus preferencias en temas de incentivos a esperar, hace una definición de las actividades de bienestar e incentivos no pecuniarios a promover para la satisfacción de los funcionarios y sus familias, establece como uno de sus ejes el equilibrio psicosocial, promueve actividades deportivas y de relajación. cumple con lo normado y hace referencia a actividades que van más allá de lo obligatorio, define plan de trabajo y presupuesto para su ejecución. Usa el término felicidad.
Ministerio de hacienda y crédito público	96,6	98,1	99,2	Adoptado <a href="https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC_CLUSTER-185195%2F%2FidcPrimaryFile&amp;revision=latestreleased">https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC_CLUSTER-185195%2F%2FidcPrimaryFile&amp;revision=latestreleased</a> Plantea en un solo documento todos los planes, se observa diagnóstico general y al pasar de plan en plan se observa el diagnóstico específico para cada tema. Define actividades y plan de trabajo a realizar en cada temática mas no define presupuesto específico para la ejecución del plan, no usa el concepto de felicidad.
Ministerio de educación nacional	99,8	99,4	99,4	Adoptado <a href="https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-409158_recursos_43.pdf">https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-409158_recursos_43.pdf</a> Documento con diagnóstico específico de talento humano y definición de actividades específicas para la ejecución del plan de bienestar, no define presupuesto

Fuente: Elaboración propia basado en los planes de bienestar e incentivos consultados (2022)

Figura 40 Aplicación de herramientas de planeación Ruta de la Felicidad - Plan Institucional de Capacitación

Entidad a Analizar	IDI	D1 TH	POLÍTICA 1 GETH	Plan Institucional de Capacitación	
Ministerio de minas y energía	90,2	91,3	90,1	Adoptado <a href="https://www.minenergia.gov.co/documentos/6172/Ane">https://www.minenergia.gov.co/documentos/6172/Ane</a>	Hace un diagnóstico, define presupuesto, define macroactividades a tener en cuenta más no temáticas específicas ni cronograma de ejecución.
Ministerio de transporte	92,2	84,4	91,8	Adoptado <a href="https://mintransporte.gov.co/publicaciones/5804/planes-institucionales-de-capacitacion-y-bienestar/">https://mintransporte.gov.co/publicaciones/5804/planes-institucionales-de-capacitacion-y-bienestar/</a>	Plantea metodología para llevar a cabo formación, informal y para el trabajo y desarrollo humano. Define actividades para el desarrollo de la estrategia de formación, así como las temáticas a ofertar en el plan de acuerdo a lo consultado a las dependencias del ministerio. Define presupuesto
Ministerio de hacienda y crédito público	96,6	98,1	99,2	Adoptado <a href="https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC_CLUSTER-185195%2F%2FidcPrimaryFile&amp;revision=latestreleased">https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC_CLUSTER-185195%2F%2FidcPrimaryFile&amp;revision=latestreleased</a>	Plantea en un solo documento todos los planes, se observa diagnóstico general y al pasar de plan en plan se observa el diagnóstico específico para cada tema. Define actividades y plan de trabajo a realizar en cada temática mas no define presupuesto específico para la ejecución del plan, no usa el concepto de felicidad.
Ministerio de educación nacional	99,8	99,4	99,4	No se encontró referencia	

Fuente: Elaboración propia basado en los planes institucionales de capacitación consultados (2022)

### Propuesta de solución a la problemática

La felicidad más allá de lo planeado es lo que debe ocupar a las entidades públicas en Colombia, si bien hay objetivos, metas e indicadores a cumplir, se hace necesario que se fomente la felicidad real para incrementar la productividad, si bien nunca un ser humano es

completamente feliz, si se hace necesario que las políticas y planes que se consoliden para la gestión de resultados tengan como base y cemento a los servidores y su bienestar.

En el proceso investigativo para llegar a esta propuesta se hace necesario articular con la normatividad que obliga y rige la gestión del talento humano con dos conceptos: i) ecosistema de bienestar y felicidad organizacional y ii) data.

### **Ecosistema de bienestar y felicidad**

Este modelo planteado por Ibáñez (2018) [ANR9] está compuesto por diez categorías de evaluación tienen como fin la felicidad manteniendo un equilibrio entre el saber, el hacer y el sentir. Siendo las 10 categorías de evaluación las siguientes y asociadas al PETH así:

Tabla 4 Articulación Modelo Ecosistema de bienestar y felicidad organizacional - Ruta de la Felicidad

<i>Categoría de Evaluación</i>		<i>Planeación Estratégica del TH – Ruta de la felicidad</i>
<i>Propósito</i>	Propósito y sentido de pertenencia	Plan Estratégico de TH Plan de bienestar e incentivos
<i>Saber</i>	Crecimiento profesional	Plan Institucional de Capacitación
	Plan de carrera y formación	Plan de bienestar e incentivos
	Mentoring	Plan de previsión y vacantes
<i>Sentir</i>	Aporte	Plan de bienestar e incentivos
	Liderazgo	
	Tejido relacional saludable	
<i>Hacer</i>	Operación resultados metas	Plan de Salud y Seguridad en el Trabajo
	Ergonomía laboral	Plan de bienestar e incentivos
	Equilibrio Hogar – Trabajo	

Fuente: Elaboración propia basado en Ibáñez. (Ibáñez, 2018)

Se toma como referencia este modelo, toda vez que al consultarlo se identificaron los componentes señalados en los diferentes documentos guía para la gestión estratégica del talento humano normados y cuyos componentes fueron evaluados a través de la encuesta, la matriz de Aplicación de herramientas de planeación Ruta de la Felicidad, tal y como se puede ver en la Tabla 4, pero a su vez se complementa agrupándolos desde la perspectiva del ser desde el sentir, saber, hacer, la data y su influencia en la planeación y en la toma estratégica de decisiones.

### **Objetivo general y específico de la definición y aplicación de la Ruta de la Felicidad.**

La ruta de la felicidad tiene un objetivo general planteado en la Guía de Gestión Estratégica del talento humano donde el DAFP (2018) afirma que generar felicidad-satisfacción a los servidores públicos los hará productivos.

Como objetivos específicos se toman los relacionados con la subrutas que componen a la ruta de la felicidad, donde las entidades deberán:

- i. Mejorar el entorno físico para que los empleados se sientan cómodos en la ejecución de sus actividades.
- ii. Facilitar a los servidores públicos el tiempo suficiente para que tengan una vida equilibrada.
- iii. Diseñar e implementar incentivos de carácter no pecuniario o mejor conocido como salario emocional.
- iv. Facilitar escenarios que permitan la fácil expresión de la creatividad y la gestión del conocimiento.

### **Componentes de la Ruta de la Felicidad.**

- La estrategia de la entidad y el propósito de la felicidad

Como bien lo define el DAFP (2018) el propósito de la ruta de la felicidad es hacer más productivos a los servidores. Así mismo la estrategias de las entidades públicas están dirigidas al cumplimiento de los fines del Estado, los cuales de acuerdo al artículo 2° de la Constitución Política de Colombia (1991) son:

*“...servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo...”*.

Así las cosas, la estrategia de las entidades públicas en Colombia están fundamentadas en estos fines sin importan la misionalidad de cada una de estas. Esta estrategia al igual que los demás procesos de la entidad hacen parte de los inputs para esta ruta.

Por ello en la ruta identificamos un gran círculo exterior que hace referencia a la estrategia de la entidad y en el centro el propósito de la ruta de la felicidad, los dos en color rojo vino tinto.

- Planeación

Identificamos a la planeación de color azul, haciendo una circunferencia entre la estrategia y los demás componentes de la ruta, y es porque para el caso particular de esta

herramienta, la planeación se dinamiza con los resultados de lo que sucede al interior de esta tras la interacción constante del saber, sentir y hacer, recibiendo y generando datos que permitirán a la entidad tomar decisiones oportunamente frente a la gestión del talento humano y su impacto en los resultados de la entidad.

- Saber

De acuerdo a Ibáñez (2018), este componente abarca el conocimiento, la experiencia, las ganas de aprender, las ganas de enseñar y la resiliencia de los colaboradores, lo que en términos DAFP (2018) sería la implementación de la subruta de generación de innovación con pasión, donde se concentra la gestión del conocimiento. En la ruta lo vemos de color naranja.

- Sentir

Según lo planteado por Ibáñez (2018) “el primer indicador de felicidad son las buenas relaciones interpersonales”, por ello es alimentado desde el saber, pues las relaciones interpersonales en las organizaciones, se construyen desde el conocimiento hacia la interacción, de allí la importancia de que las entidades cuenten con un plan de bienestar sólido, donde permita a los servidores interactuar mas allá de los temas laborales, donde permita el conocimiento y fortalecimiento de las habilidades y destrezas de los colaboradores y se creen equipos de trabajo fundamentados en la comunicación, coordinación, liderazgo y compromiso. Se identifica esta variable con color gris.

- Hacer

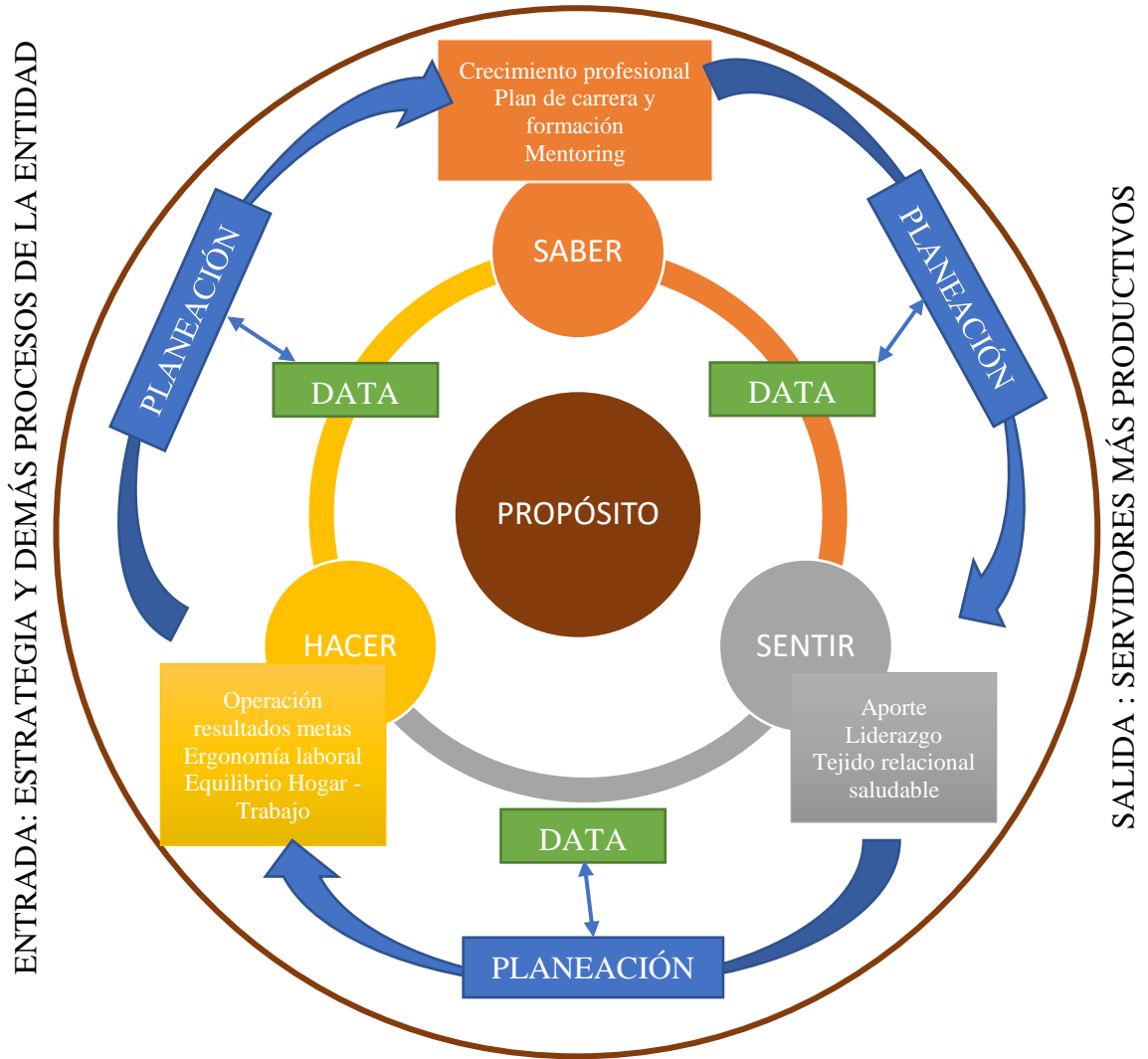
En el hacer encontramos que hace referencia a la generación de resultados manteniendo el equilibrio hogar trabajo, esta es la parte operativa de la ruta, aquí se verá reflejado lo planeado.

- Data

De acuerdo a lo contemplado en la guía de gestión estratégica del talento humano “...uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta para una gestión estratégica del talento humano es el relacionado con la transformación que se puede lograr a través de la recolección y análisis de toda la información posible sobre las personas que componen la planta de personal de la entidad.”. (DAFP, Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano, 2018).

Esta información, será de vital importancia para la toma de decisiones y el diseño de estrategias no solo para la gerencia del talento humano sino también lo correspondiente a la planeación de la gestión de resultados. Por eso lo vemos en sinergia permanente

Figura 41 Ruta de la Felicidad propuesta



Fuente: Elaboración propia (2022) basado en (Ibáñez, 2018) y (DAFP, 2018)

Así las cosas, esta ruta es dinámica y cíclica, teniendo en cuenta el dinamismo de los seres humanos, como se observa el saber, sentir y hacer están en constante producción de data que genera los insumos para la planeación que constituye los planes para la gestión de talento humano consignados en la normatividad. Durante la ejecución de la

ruta, los responsables de planear y analizar la data son las oficinas de talento humano, que coordinadamente trabajaran con la fuente de data los funcionarios y contratistas, líderes, mentores y pares de las demás entidades.

Ahora bien, la colorimetría utilizada hace referencia a los momentos en los que se ejecuta la ruta, se debe hacer la lectura en el sentido del movimiento de las manecillas del reloj.

## **Conclusiones y Trabajo Futuro**

### **Conclusiones**

Con la construcción de esta ruta de la felicidad donde se tienen en cuenta tanto los propósitos de las entidades públicas, en este caso los ministerios, como los propósitos de las personas que los hacen posible.

Es de aclarar que se deben generar mecanismos que permitan que la recolección y análisis de la data sea de fácil vinculación a la gestión permanente de las entidades, esto permitirá que las entidades tengan información oportuna y confiable en tiempo real.

Esta ruta llevará a que la alta gerencia se convierta en gestora de felicidad, entender la gestión desde las personas y no desde los objetivos facilitaría la construcción del compromiso grupal, la comunicación asertiva, la coordinación de las personas y tareas, la confianza dirigida al servicio y la construcción de equipos que complementen sus habilidades.

Se precisa que la ruta permite la aplicación de la normatividad como está prevista, sin afectar la medición del índice de desempeño institucional pues lo que se pretende con esta es que la felicidad laboral sea visible y no una frase de cajón. Por lo anterior, la ruta debería ser promovida a política de gestión y desempeño de manera que sea la base para la gestión del talento humano.

Es de aclarar, que no se considera la generación de nuevas normas, sino más bien el diseño y consolidación de herramientas de planeación del talento humano que aseguren el impacto que se quiere, así mismo desde el Departamento Administrativo de la Función Pública, se debería plantear un solo presupuesto dirigido específicamente al bienestar,

satisfacción y felicidad de los funcionarios públicos y sus familia, de esta manera no se verían afectados los rubros asociados al talento humano y se garantizaría el impacto que esta previsto en los documentos guía del MIPG.

### **Trabajo futuro**

Se plantea que para continuar con la investigación se hace necesario modelar la integración de la ruta a los documentos de planeación estratégica del talento humano, y plantear en un supuesto como sería la modelación de los nuevos planes y programas de talento humano, para lo cual se debería hacer el pilotaje en una entidad además de hacer la medición que evidencie que la ruta propuesta surte efecto en la productividad de la entidad.

Se recomienda:

1. Diseñar una herramienta de recolección de datos que exija la actualización mínima 2 veces al año, de manera que la entidad cuente con la información de los colaboradores y de sus familias.
2. Analizar la data de manera que se puedan identificar puntos críticos que permitan la planeación con precisión con base en las necesidades del talento humano.
3. Diseñar un plan de acción que incluya el presupuesto necesario para la consolidación de un equipo que se encargue ejecutar y hacer seguimiento a las actividades necesarias durante la investigación, en caso de que se cuente con el equipo de talento humano de la entidad, se hace necesario que sea designado

únicamente para la ejecución de la ruta y consolidación de las herramientas de planeación consolidadas bajo ella.

4. Teniendo en cuenta que la ruta incluye cambios en la cultura organizacional de la entidad el periodo para la ejecución del plan de acción y que se evidencien los resultados en el índice de desempeño institucional y en las encuestas de felicidad laboral, debe ser de 3 años.

## Referencias

- Alarcón, R. (2000). *Variables psicológicas asociadas con la felicidad*. Obtenido de <http://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Persona/article/view/810>
- Aranda Leyton, E. (2017). *La Gerencia de la Felicidad: Nuevo Modelo para la Gestión de Organizaciones*. Bogotá: Universidad Nueva Granada.
- Arias, W. M. (2013). *Espiritualidad en el ambiente laboral y su relación con la felicidad del trabajador*. Obtenido de [http://ucsp.edu.pe/images/direccion\\_de\\_investigacion/PDF/revista2013/Rev\\_Investig\\_UCSP\\_2013-4.pdf#page=11](http://ucsp.edu.pe/images/direccion_de_investigacion/PDF/revista2013/Rev_Investig_UCSP_2013-4.pdf#page=11)
- Congreso de la República. (30 de Octubre de 2012). Ley 1583 de 2012. Bogotá, Colombia: Diario Oficial No. 48.599 de 30 de octubre de 2012.
- DAFP. (2015). *Decreto 1083 de 2015 Sector de Función Pública*. Bogotá.
- DAFP. (2018). *Guía de Gestión Estratégica del Talento Humano*. Bogotá: DAFP.
- DAFP. (2022). *Índice de Desempeño Institucional*. Obtenido de [https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/37380626/2020-10-08\\_Indice\\_desempe%C3%B1o\\_institucional.pdf/34816d63-73d1-6401-f286-9c8e18ba9ece?t=1602167092959](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/37380626/2020-10-08_Indice_desempe%C3%B1o_institucional.pdf/34816d63-73d1-6401-f286-9c8e18ba9ece?t=1602167092959)
- DAFP. (2 de febrero de 2022). Matriz de gestión estratégica del talento humano GETH. *Matriz de gestión estratégica del talento humano GETH*. Bogotá: DAFP.
- DAFP. (2022). *Resultados de Desempeño Institucional - Vigencia 2021*. Bogotá: DAFP.
- DAFP, D. A. (2004). DECRETO 188 DE 2004.

Estrada, C. P. (2015). LA MOTIVACIÓN LABORAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES.

Fernández, I. (2015). *Felicidad Organizacional - Cómo construir felicidad en el trabajo*. Ediciones B Chile.

Fernández, I. (21 de mayo de 2015). *Felicidad Organizacional y Gestión de Personas*. Recuperado el 2 de agosto de 2019, de <http://ignaciofernandez.blogspot.com/2015/05/felicidad-organizacional-y-gestion-de.html>

Fuentes, S. (2012). *Satisfacción Laboral y su influencia en la Productividad*. Guatemala: Landívar.

Gamero Maldonado, H. Y. (28 de julio de 2013). La Satisfacción Laboral como Dimensión de la Felicidad. Santiago, Chile.

Gómez, A. I. (2017). *La felicidad en el clima laboral y su incidencia organizacional para la productividad en las empresas del sector ferretero*.

Gutiérrez, E., & Panteleeva, O. (2016). *Estadística Inferencial para ingeniería y ciencias I*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6TA ed.). México D.F.: McGraw Hill.

Ibáñez, P. (2018). *La práctica de la felicidad*. Bogotá: LID Editorial Colombia y Ediciones de la U.

Infante, H. (2018). *Pirámide de la felicidad laboral*. Madrid: Mestas Ediciones.

Locke, E. (2008). Teoría de la Fijación de Metas: Locke. En *Motivación de Personal* (págs. 19-20). Málaga: Vértice.

Moss, J. (2018). *Lidere la felicidad en el trabajo*. Bogotá: Panamericana Editorial.

Ortega Teruel, M. C. (2012). *El Concepto de la Felicidad en la Ilustración*. Obtenido de

Universidad de Granada: <http://www.ugr.es/~inveliteraria/PDF/Felicidad.pdf>

RAE, R. A. (2018). Felicidad. Obtenido de

<http://lema.rae.es/drae2001/srv/search?id=Y8Vt3WDWODXX2caZKcrU>

República, C. d. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá.

Salas, P. A., Escobar, A., Peña, M. E., & Camargo, F. (06 de junio de 2020). Empleo

público. *Gestión Estratégica del Talento Humano, Ruta de la Felicidad*. Bogotá,

Colombia.

Salgado, J. &. (1996). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una Pyme*. .

Psicothema.

Tito, P. (2012). *Gestión por Competencias y Productividad Laboral en Empresas del*

*Sector Confección de Calzado de Lima Metropolitana*. . Lima: Universidad Mayor

de San Marcos.

UGT, Observatorio de Riesgos Psicosociales. (2022). Factores psicosociales, Medio

ambiente físico de trabajo. *J-1129-2012*, 1-2.

Yamamoto, J. (2013). Bienestar, Gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Social.

*Revista Tiempo de Opinión de la PUCP*, 14 – 25.

