

**FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA  
EMPRESA K2 INGENIERÍA SAS**

**JUAN SALVADOR AMAYA MARTÍNEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS - MBA  
BUCARAMANGA**

**2018**

**FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA  
EMPRESA K2 INGENIERÍA SAS**

**JUAN SALVADOR AMAYA MARTÍNEZ**

**Trabajo de grado para optar al título de: Magister en Gerencia de Negocios -  
MBA**

**Director:**

**LUIS MARIANO CLARO TORRADO**  
**Magister en Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**  
**FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS - MBA**  
**BUCARAMANGA**

**2018**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	16
1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN .....	18
1.1 PREGUNTAS .....	18
1.2 CONVENIENCIA .....	18
1.3 RELEVANCIA SOCIAL .....	19
1.4 IMPLICACIONES PRÁCTICAS .....	20
1.5 VALOR TEÓRICO .....	20
1.6 UTILIDAD METODOLÓGICA .....	20
1.7 VIABILIDAD .....	20
1.8 EVALUACIÓN DE DEFICIENCIAS EN EL CONOCIMIENTO DEL PROBLEMA.....	21
2. OBJETIVOS.....	22
2.1 OBJETIVO GENERAL .....	22
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	22
3. MARCO DE REFERENCIA .....	23
3.1 MARCO DE ANTECEDENTES .....	23
3.2 MARCO TEÓRICO .....	28
3.2.1 La organización y las personas. ....	29
3.2.2 El capital humano.....	30
3.2.3 Gestión del talento humano.....	34
3.2.3.1 Objetivos de la gestión del talento humano .....	36
3.2.3.2 Procesos de la gestión del talento humano.....	36
3.2.4 Modelo del plan de gestión del talento humano. ....	37
3.2.4.1 Procesos para incorporar a las personas.....	38
3.2.4.2 Procesos para desarrollar a las personas.. ....	40

3.2.4.3	Procesos para retener a las personas.....	43
3.2.5	Planificación de recursos humanos.....	50
3.2.5.1	Modelo con base en el flujo de personal..	50
3.2.5.2	Rotación de personal..	52
4.	MARCO METODOLÓGICO.....	55
4.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	55
4.2	FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	55
4.3	POBLACION Y MUESTRA .....	56
4.4	ANÁLISIS DE LA INFORMACION .....	57
5.	EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA K2 INGENIERÍA S.A.S.....	58
5.1	QUIÉN ES EL PERSONAL IDONEO .....	58
5.2	TALENTO HUMANO CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN.....	59
5.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.....	60
5.4	MAPA DE PROCESOS DE K2 INGENIERÍA S.A.S .....	65
5.5	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS OPERATIVOS.....	66
5.6	COMPORTAMIENTO ROTACIONAL DEL PERSONAL.....	70
6.	PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO.....	76
6.1	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	76
6.1.1	Detección de la necesidad de talento humano.....	76
6.1.2	Aprobación de solicitud.....	79
6.1.3	Análisis de la solicitud.....	79
6.1.4	Convocatoria.....	81
6.2	PROPUESTAS DE MEJORA.....	88
6.2.1	Herramienta de análisis del flujo de personal.....	88
6.2.2	Ampliación del cálculo del IRP.....	89
7.	PROCESO DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	91

7.1	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	91
7.1.1	Selección de hojas de vida.....	92
7.1.2	Entrevistas.....	92
7.1.2.1	Informe de entrevista con el representante de gestión humana.....	93
7.1.2.2	Informe de entrevista con el jefe inmediato del cargo vacante.....	94
7.1.3	Pruebas psicotécnicas.....	94
7.1.3.1	Prueba psicotécnica Wartegg.....	94
7.1.3.2	Prueba psicotécnica Valanti.....	96
7.1.4	Pruebas complementarias.....	97
7.1.5	Examen médico.....	97
7.1.6	Selección del candidato para la vacante y verificación de condiciones de contratación.....	98
7.1.7	Notificación de resultados.....	98
7.2	PROPUESTAS DE MEJORA.....	99
7.2.1	Herramienta para almacenar información de los procesos: reclutamiento y selección de talento humano.....	99
7.2.2	Aprovechamiento de la teoría de <i>adecuación persona – puesto</i> , en el proceso de selección.....	100
8.	PROCESO DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN.....	102
8.1	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	102
8.2	CONFORMACIÓN DEL EQUIPO INTERDISCIPLINARIO.....	103
8.3	VALORACION DE LA PLATAFORMA INFORMÁTICA.....	103
8.4	EVALUACIÓN DEL PROCESO.....	104
8.4.1	Módulo de gestión humana.....	105
8.4.2	Módulo de HSEQ.....	107
8.4.3	Módulo de compras.....	108

8.4.4	Módulo de Contabilidad.....	108
8.4.5	Módulo de sistemas. ....	109
8.5	PROPUESTA DE MEJORA .....	111
8.5.1	Inducción general.....	112
8.5.2	Inducción del proceso. ....	114
8.5.3	Inducción específica del cargo .....	114
8.5.4	Socialización del personal nuevo .....	115
9.	DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	116
10.	CULTURA CORPORATIVA DE K2 INGENIERÍA S.A.S.....	120
10.1	PROGRAMA DE CULTURA CORPORATIVA.....	121
10.1.1	Preselección de candidatos al interior de las diferentes divisiones.....	122
10.1.2	Selección del empleado por el comité de gerencia.....	124
10.1.3	Estructura general del programa. ....	125
10.1.4	Ejecución de las actividades del programa de cultura corporativa.....	126
10.1.5	Cierre anual del programa.....	127
10.2	PRESUPUESTACIÓN DE LOS COSTOS DEL PROGRAMA .....	127
10.3	DIAGNÓSTICO DEL PROGRAMA CULTURA CORPORATIVA .....	129
10.4	PROPUESTAS DE MEJORA .....	133
10.4.1	Redefinición de los factores de selección.....	133
10.4.2	Aplicación de tecnologías en el programa de cultura corporativa .....	136
11.	DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO .....	138
11.1	PROPUESTA DE UN PLAN DE CRECIMIENTO INTEGRAL PARA EL PERSONAL CLAVE DE K2 INGENIERÍA S.A.S .....	139
11.1.1	Definición de los perfiles requeridos en cada cargo crítico .....	140
11.1.2	Bosquejo de las rutas de carrera por división operativa .....	141
11.1.3	Medición del desempeño personal – 180 grados .....	144

11.1.4 Identificación de necesidades de formación .....	146
11.1.5 Plan de acción. ....	147
12. CONCLUSIONES.....	149
13. RECOMENDACIONES .....	151
BIBLIOGRAFÍA.....	148

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: planificación de RH con base en el flujo de personal.....	51
Tabla 2: Valores corporativos de K2 Ingeniería S.A.S.....	58
Tabla 3: Parámetros de valoración .....	67
Tabla 4: Intervalo de valoración de la criticidad cargo .....	67
Tabla 5: Matriz de estudio de los cargos .....	68
Tabla 6: Resultado de la matriz del Departamento Comercial.....	70
Tabla 7: Resultado de la matriz de la División Ingeniería .....	70
Tabla 8: Resultado de la matriz de la División Monitoreos .....	70
Tabla 9: Costos del reclutamiento interno.....	83
Tabla 10: Costos del reclutamiento externo.....	84
Tabla 11: Etapas del proceso de reclutamiento .....	85
Tabla 12: Dimensiones de adecuación del individuo. ....	100
Tabla 13: Acciones de mejora en el proceso de inducción y reinducción de acuerdo al diagnóstico.....	111
Tabla 14: Información básica de Gestión Humana a presentar en el proceso de inducción.....	112
Tabla 15: Información básica de HSEQ a presentar en el proceso de inducción.....	113
Tabla 16: Información a presentar en el proceso de inducción de acuerdo al tipo de proceso o División.....	114
Tabla 17: Información a presentar en el proceso de inducción de acuerdo al cargo. ....	114
Tabla 18: nivel de riesgo e intervención de los factores psicosociales .....	117
Tabla 19: nivel de riesgo del dominio de liderazgo y relaciones sociales .....	117
Tabla 20: nivel de riesgo del dominio de recompensas .....	118
Tabla 21: actividades o resultados que reflejan el cumplimiento de cada valor corporativo .....	122
Tabla 22: Puntaje otorgado a postulados y ganadores.....	125
Tabla 23: Protocolo de actividades del programa de cultura corporativa.....	126

Tabla 24: Estudio de los costos del evento del programa Cultura Corporativa, para la determinación del presupuesto. ....	127
Tabla 25: Resultados obtenidos en la encuesta evaluativa del programa Cultura Corporativa. ....	130
Tabla 26: criterios de selección División Ingeniería .....	134
Tabla 27: Personal operativo clave a participar dentro del plan de crecimiento. .	139
Tabla 28: Cursos de formación principales en la empresa. ....	140
Tabla 29: Principales rutas de carrera .....	142
Tabla 30: Simbología empleada en los esquemas de rutas de carrera propuestos. ....	142
Tabla 31: Escala de valoración de la evaluación de desempeño 180 grados.....	145
Tabla 32: Rangos de desempeño según la herramienta 180 grados.....	146
Tabla 33: Tipos de planes de crecimiento. ....	147

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Misión Organizacional K2 Ingeniería SAS .....	24
Ilustración 2: grupos de interés en la misión de K2 Ingeniería S.A.S.....	25
Ilustración 3: Visión de K2 Ingeniería S.A.S .....	26
Ilustración 6: Componentes del capital humano .....	31
Ilustración 4: Aspectos fundamentales de la gestión del talento humano.....	35
Ilustración 5: Procesos de la gestión del talento humano .....	37
Ilustración 8: Etapas del proceso de capacitación .....	41
Ilustración 17: Plan de carrera “paso a paso” .....	48
Ilustración 9: Organigrama de K2 Ingeniería S.A.S .....	61
Ilustración 10: Organigrama de la Estructura Administrativa de K2 Ingeniería .....	62
Ilustración 11: Organigrama del Departamento Comercial de K2 Ingeniería .....	63
Ilustración 12: Organigrama de la División de Ingeniería.....	63
Ilustración 13: Organigrama de la División de Monitoreos.....	64
Ilustración 14: Mapa de procesos de K2 Ingeniería S.A.S.....	65
Ilustración 15: campos evaluados en prueba Wartegg .....	95
Ilustración 16: Simbología de los valores corporativos de K2 Ingeniería S.A.S ...	121
Ilustración 17: Ruta de carrera de los cargos claves en la División de Ingeniería	143
Ilustración 18: Ruta de carrera de los cargos claves en la División de Monitoreos .....	143
Ilustración 19: Ruta de carrera de los cargos claves en el Departamento Comercial .....	144

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Evaluación del IRP de K2 Ingeniería S.A.S.....	72
Gráfica 2: Rotación del personal en la División de Ingeniería.....	73
Gráfica 3: Rotación del personal en la División de Monitoreos.....	74
Gráfica 4: Tiempo de permanencia de los trabajadores encuestados en la Organización.....	129

## RESUMEN

**TITULO:** FORMULACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA K2 INGENIERÍA SAS\*

**AUTOR:** JUAN SALVADOR AMAYA MARTÍNEZ\*\*

**PALABRAS CLAVE:** GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, CARGOS CLAVE, RETENCIÓN DEL PERSONAL.

### **DESCRIPCIÓN:**

El objeto del trabajo buscó crear un Plan de gestión del talento humano organizado y fundamentado en los pilares de crecimiento de la organización, que permitan a K2 cumplir con la premisa emitida en la Plataforma Estratégica, fortalecer el arraigo de los colaboradores y obtener ventajas competitivas sobre su competencia.

El desarrollo del Trabajo de Aplicación comprendió la revisión y fortalecimiento del proceso de reclutamiento y selección del talento humano en la empresa, identificar las falencias del proceso de inducción y reinducción, integrar el Programa de Cultura corporativa en el proceso de gestión del talento humano y proponer un plan de crecimiento personal y profesional a través del análisis de cargos en la estructura organizacional.

Al final de este ejercicio la empresa cuenta con herramientas adicionales que le permitirán en el corto plazo garantizar la contratación de personal idóneo, la mejor formación de este personal y a través de la implementación a futuro del plan de crecimiento que se propone, vislumbrar el plan de carrera que requiere para que el personal clave permanezca en la compañía.

---

\* Trabajo de grado

\*\*Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Luis Mariano Claro Torrado

## ABSTRACT

**TITLE:** FORMULATION OF THE HUMAN TALENT MANAGEMENT PLAN OF K2 INGENIERÍA SAS COMPANY\*

**AUTHOR:** JUAN SALVADOR AMAYA MARTÍNEZ\*\*

**KEYWORDS:** HUMAN TALENT MANAGEMENT, KEY CHARGES, STAFF RETENTION.

### DESCRIPTION:

The purpose of this thesis was to create a Human Talent Management Plan organized and based on the pillars of growth of the organization, which allow K2 to comply with the premise issued in the Strategic Platform, strengthen the roots of employees, and obtain competitive advantages over your competition.

The development of the Application work included the review and strengthening of the process of recruitment and selection of human talent in the company, identifying the shortcomings of the induction and reinduction process, integrating the Corporate Culture Program into the human talent management process and proposing a personal and professional growth plan through the analysis of positions in the organizational structure.

At the end of this exercise, the company has additional tools that will allow it in the short term to guarantee the hiring of suitable personnel, the best training of this personnel and through the future implementation of the growth plan that is proposed, to glimpse the plan of career that it requires for key personnel to remain in the company.

---

\* Bachelor Thesis

\*\*Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Luis Mariano Claro Torrado

## INTRODUCCIÓN

K2 Ingeniería S.A.S es una empresa colombiana dedicada a la Ingeniería Ambiental con 19 años en el mercado y un renombrado prestigio como experto en el sector. La compañía nació inicialmente como una empresa con vocación en la Ingeniería Civil pero prontamente evolucionó ante las oportunidades y retos de este amplio, pero no siempre conocido negocio. A partir de esa nueva visión se desarrollaron tres (3) ideas de negocio que hoy día aún son los pilares de la empresa: Consultoría, Monitoreo de parámetros ambientales y Tecnologías.

La empresa sin duda alguna es una EMPRESA DE CONOCIMIENTO, toda vez que sus mayores valores residen en el *Know How* depositado en las cabezas del capital humano, especialmente en aquellas personas cuya labor se centra en los procesos misionales. Esto, ha sido bien entendido por los directivos de la compañía y por lo cual han orientado esfuerzos al reconocimiento a las personas que se han distinguido por su compromiso, rendimiento laboral y dedicación.

Desde hace poco más de dos (2) años, se inició un proceso de estructuración de la Dirección de Gestión Humana para que además de cumplir con las altas exigencias propias de su función natural, liderara los pilares fundamentales para conformar una política enfocada hacia la gestión del talento humano; es así que se conforma entonces un equipo de cuatro (4) colaboradores integrado por un Director, un Auxiliar de Gestión Humana, un Coordinador de Nómina y una psicóloga para selección; se establecen metas iniciales enfocadas a estabilizar el control de nómina, organizar el proceso de selección, establecer el estado del arte en cuanto a un plan de beneficios y poner en marcha el programa de cultura corporativa que hasta ese tiempo residía en la cabeza de los directivos de la compañía pero no estaba documentada.

En los últimos años, el comportamiento de ventas de la compañía a un ritmo acelerado y las exigencias de nuevas vinculaciones ralentiza la ejecución de las

metas. Si bien en los albores del año 2014 se pone en práctica el primer Programa de Cultura Corporativa, que continúa con éxito aún hoy, los demás esfuerzos quedan rezagados, aun siendo conscientes las directivas de su importancia.

La estructuración del Plan de Gestión del Talento Humano de la empresa K2 Ingeniería SAS, permitirá finalmente cristalizar de una manera articulada y práctica la necesidad reinante de esta compañía de no sólo retener a su capital humano más valioso, sino que este vea en la empresa una oportunidad de alcanzar el cumplimiento de todas sus metas personales y profesionales.

## **1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN**

### **1.1 PREGUNTAS**

En el esfuerzo por plantear la pertinencia del presente trabajo de aplicación se hace necesario formular las siguientes preguntas que se deben responder

¿Un alto índice de rotación de personal afecta el crecimiento de la compañía?  
¿Cómo se logra corregir el impacto de la rotación de personal en la administración del Talento Humano?

¿Cómo garantizar la vinculación de personal idóneo en la compañía?

¿El proceso de inducción y reinducción implementado en la empresa, es el adecuado?

¿Está el programa de CULTURA CORPORATIVA integrado a un Plan de Gestión del talento humano?

¿Se encuentra diseñado e implementado un plan de crecimiento personal y profesional para los colaboradores de la compañía?

¿Qué porcentaje de empleados contratados permanecen más de un año en la empresa?

### **1.2 CONVENIENCIA**

Estructurar un Plan de Gestión del Talento Humano tiene beneficios evidenciables en cuanto a la transparencia con la que se administra el recurso humano influyendo directamente en los clientes de la organización: En cuanto al cliente interno porque cuando se emplea a una persona, esta conocerá de primera mano cuáles son las condiciones desde el momento de la contratación, cómo es evaluado durante su vida laboral y cuáles son las posibilidades de crecimiento en la empresa de acuerdo con su desempeño y permanencia; en cuanto al cliente externo, se busca una

reducción en la rotación, se disminuye la curva de entrenamiento y los errores propios de la curva de entrenamiento y aprendizaje de los nuevos empleados, esto se traduce en proyectos mejor y más rápidamente ejecutados.

### **1.3 RELEVANCIA SOCIAL**

Los impactos de carácter social comprenden los siguientes aspectos:

- **Generación de empleo de calidad:** Considerando que la compañía emplea mayormente personal con nivel educativo de técnico a profesional que luego de un ciclo de capacitación y su desempeño diario adquieren destrezas y habilidades que le permiten ubicarse a la vanguardia de los profesionales de su ámbito.
- **Desarrollo personal y profesional:** El permanecer bajo condiciones laborales justas y en un ambiente de trabajo adecuado y agradable permite a un colaborador trazarse metas y objetivos personales y profesionales a mediano y largo plazo con relativa tranquilidad.
- **Impacto en el crecimiento de la región y el país:** Durante los últimos 6 años K2 ha ocupado lugares ascendentes dentro de las 500 empresas generadoras de desarrollo de Santander; la sostenibilidad de la compañía a través de la permanencia de sus colaboradores permite que continúe generando valor a la región y al país no solo en términos económicos sino en términos de innovación y desarrollo de proyectos de alto impacto.

La presencia permanente en otras regiones del país y más recientemente al incursionar en el Perú, K2 permitiría a los colaboradores vislumbrar cierta movilidad a nivel regional y puede contemplarse incluso el empleo de novedosas tendencias laborales como el teletrabajo cuyas bondades están relacionadas con la posibilidad de estudios y la atención a la familia.

#### **1.4 IMPLICACIONES PRÁCTICAS**

El objeto del trabajo busca crear un Plan de gestión del talento humano organizado y fundamentado en los pilares de crecimiento de la organización, que permita a K2 cumplir con la premisa emitida en la Plataforma Estratégica, fortalecer el arraigo de los colaboradores y obtener ventajas competitivas sobre su competencia.

#### **1.5 VALOR TEÓRICO**

El desarrollo del presente trabajo permite visualizar la relación que existe entre una correcta gestión del talento humano y la ejecución de la estrategia de una compañía del tamaño de K2 Ingeniería, apoyado en teorías administrativas clásicas y novedosas que se mencionarán y servirán de fundamento en la ejecución del trabajo de aplicación

#### **1.6 UTILIDAD METODOLÓGICA**

Con el desarrollo del Trabajo de Aplicación se fundamentarán indicadores para medir la eficiencia de la labor en la dirección del Talento Humano y a través de ella definir las variables necesarias para la toma de decisiones en la alta gerencia.

#### **1.7 VIABILIDAD**

Este trabajo cuenta con el apoyo y compromiso de la Alta Gerencia de la empresa K2 Ingeniería SAS, la cual ha puesto a disposición del investigador las bases de datos a cargo de la dirección de Talento Humano y la disponibilidad de adelantar las acciones que sean necesarias para el levantamiento y tabulación de información, entrevistas y demás.

Sin duda alguna, el levantamiento del plan de crecimiento personal y profesional constituye el reto más ambicioso, toda vez que solo algunos de sus elementos están implementados y requiere de una labor de investigación y estudio de referentes empresariales de modo que sirvan como base para el trabajo a desarrollar para la empresa.

## **1.8 EVALUACIÓN DE DEFICIENCIAS EN EL CONOCIMIENTO DEL PROBLEMA**

Se ha detectado la falencia de información en los siguientes aspectos:

- **Cargos claves:** En el primer trimestre de 2015 se desarrolló una consultoría para establecer la escala salarial de la compañía y en dicha consultoría se hizo un levantamiento de cargos sin que se determinara cuáles de estos se podrían considerar críticos. Es pertinente a partir de este estudio, especificar los cargos claves.
- **Rotación de Personal:** Aunque están disponibles los datos de vinculaciones y desvinculaciones del personal, relativamente confiables, no son más que datos, no se ha tabulado la información para disponer de indicadores confiables de rotación en función del tiempo y de los cargos.
- **Clima organizacional:** A partir del año 2013 se adelantan estudios periódicos de clima organizacional. Sin embargo, como se ha utilizado metodologías y tiempos distintos, se requiere la comparación de los datos anuales para buscar tendencias.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular y documentar el Plan de gestión del talento humano para la empresa K2 Ingeniería SAS, integrando los procesos de reclutamiento y selección, inducción, cultura organizacional y plan de carrera.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Revisar y fortalecer el proceso de reclutamiento y selección del talento humano en la empresa K2 Ingeniería SAS para garantizar la contratación de personal idóneo.
- Identificar las falencias del proceso de inducción y reinducción de la empresa a través de un equipo interdisciplinario para implementar las mejoras respectivas.
- Integrar el Programa de Cultura corporativa en el proceso de gestión del talento humano de la empresa.
- Proponer un plan de crecimiento personal y profesional a través del análisis de cargos en la estructura organizacional que permita implementar el plan de carrera.

### **3. MARCO DE REFERENCIA**

#### **3.1 MARCO DE ANTECEDENTES**

K2 Ingeniería SAS surge en el año 1999 en respuesta a la necesidad del mercado de tener alternativas para la medición de su impacto ambiental y en general afrontar exitosamente las cada vez más exigentes regulaciones estatales a este respecto, lo cual ha permitido el crecimiento permanente de la compañía dentro de sus 3 líneas de negocio fundamentales: Ingeniería, Tecnología (estas dos funcionan integradas) y Monitoreos, pero dicho crecimiento requiere de una reevaluación permanente de su Plataforma Estratégica considerando lo especializado y cambiante que es este mercado y factores como el CONOCIMIENTO que en este negocio al ser de un alto componente técnico se considera una piedra angular.

A lo largo del año 2015 la alta dirección de la empresa adelanta una labor de consultoría externa cuyo objetivo fue evaluar y trazar el derrotero de crecimiento de la compañía para los siguientes 5 años, considerando los diferentes factores del ambiente en el que opera la compañía y las alternativas de crecimiento más favorables. Resultado de esta labor surge la Plataforma Estratégica de K2 Ingeniería que se enuncia a continuación, de la cual primeramente se enuncia la misión tomada de la página web de la compañía:

### Ilustración 1: Misión Organizacional K2 Ingeniería SAS

*"Somos una organización de conocimiento especializado en Ingeniería Ambiental, que brinda servicios a través de proyectos de alto impacto y calidad superior, donde la innovación y tecnología de punta son nuestra inspiración fundamental".*

Generamos Confianza dentro de la Organización ofreciendo a nuestra gente oportunidades de Desarrollo Personal y Profesional, mediante una rentabilidad que genera Crecimiento Sostenible.

Fuente: (www.k2ingenieria.com, 2018)

Para entender el alcance de la misión aquí enunciada, es importante revisarla en sus partes fundamentales:

*"Somos una organización de conocimiento especializado en ingeniería ambiental..."*  
Expresa claramente cuál es el negocio principal de K2 Ingeniería y por ende la materia sobre la cual gravita la experticia y conocimiento de los profesionales clave de la empresa. Donde el principal valor de la compañía radica en el Saber Hacer, que se entiende como el "conjunto de conocimientos y técnicas acumulados, que permite desarrollar con eficacia una actividad en el ámbito artístico, científico o empresarial"<sup>1</sup>; esto, necesariamente indica que es fundamental para la compañía reclutar, entrenar, fortalecer, empoderar y mantener un personal idóneo y experto en la materia de la cual obtiene su prestigio e ingresos. Es importante resaltar aquí que la Ingeniería Ambiental en Colombia es una disciplina relativamente nueva y que en el mercado laboral no es sencillo conseguir profesionales que se adapten a las necesidades tan específicas requeridas por la compañía por tanto es parte de su naturaleza el crear y gestionar conocimiento con los colaboradores antes que

---

<sup>1</sup> (www.fundeu.es, 2018)

acudir al mercado laboral externo; esto es evidenciable en la relativamente baja rotación del personal clave.

*“... brinda servicios a través de proyectos de alto impacto y calidad superior...”*

Indica la naturaleza de los proyectos en los cual se involucra la compañía y la oferta de valor que ofrece a sus clientes, refiriéndonos con esto a la calidad superior. Una vez más se hace énfasis en esta frase a que el producto que se entrega al cliente requiere de profesionales expertos que garanticen que el resultado final de su trabajo será sobresaliente y de las características ofrecidas por la compañía.

*“... donde la innovación y tecnología de punta son nuestra inspiración fundamental”.*

En esta última frase se incorporan dos elementos como son la INNOVACIÓN y la TECNOLOGÍA, ambos requieren de un conocimiento considerable de la organización, del direccionamiento estratégico y del negocio principal de la misma; aunque el direccionamiento estratégico proviene de la alta dirección, la ejecución de productos innovadores y la aplicación de la tecnología están a cargo de los colaboradores pertenecientes a las unidades de negocio y por ello es importante cultivar un capital humano leal que permanezca en la organización, se impregne de su cultura organizacional y contribuya a la gestión del conocimiento.

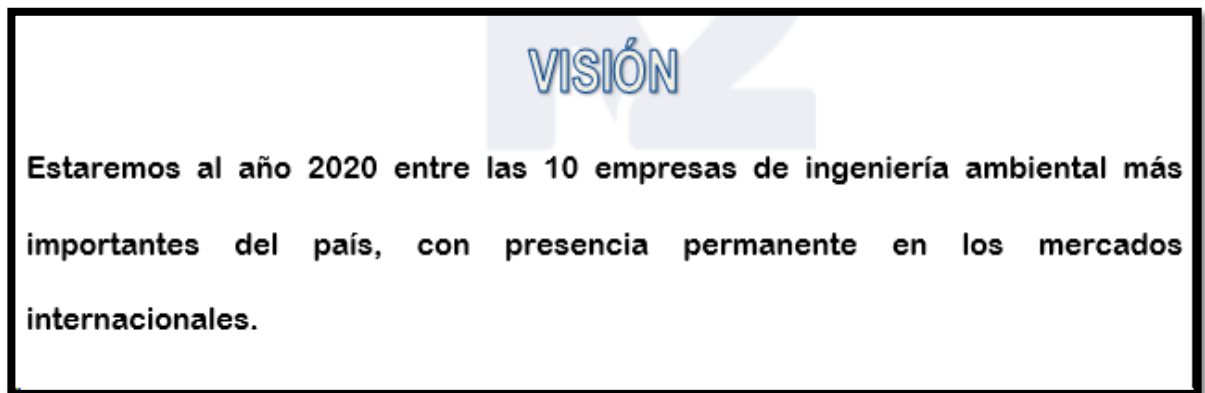
**Ilustración 2:** grupos de interés en la misión de K2 Ingeniería S.A.S



Fuente: El autor

Por otro lado si se revisa la visión de la compañía hacia el 2020, se aprecia que tiene dos ejes: el crecimiento en Colombia y hacer negocios en el exterior:

**Ilustración 3:** Visión de K2 Ingeniería S.A.S



Fuente: Sistema de Calidad K2 Ingeniería

La posición entre las 10 empresas ambientales del país (entendida desde el aumento en el volumen de ventas) producto del número y monto de los negocios que se ejecuten, esto a su vez depende de la posibilidad de mantener e incrementar la capacidad técnica que permita cumplir con las premisas de la Misión y con el aumento de ventas expresado en esta visión.

El reto de tener presencia en otros países latinoamericanos se llevará a cabo empleando el mismo personal clave que labora en Colombia, considerando que la situación laboral en los demás países de Latinoamérica es similar o incluso menos favorable que en Colombia, luego será indispensable contar con colaboradores de gran experiencia, conocimiento y confianza para este emprendimiento.

En resumen, para garantizar que la compañía cuente con los colaboradores idóneos para cumplir con los propósitos corporativos ordenados por la alta dirección y cumplir con las expectativas del cliente, es pertinente transitar por el siguiente ciclo:

### **Formulación del Programa de Cultura Corporativa**

El programa de cultura Corporativa fue promulgado y puesto en marcha a partir del 7 de enero de 2014 con el objetivo de alinear los valores y comportamientos de los empleados con los Valores Organizacionales, generando una cultura organizacional coherente que le permita a la compañía alcanzar los objetivos y metas trazadas y adquirir el arraigo necesario a la misma (K2 Ingeniería SAS, 2014).

### **Fortalecimiento del Comité de Gerencia**

Se constituye como un espacio de comunicación franca entre la alta Dirección y los diferentes componentes de la organización, para mejorar el desarrollo de los procesos, servir como conducto para conocer y emplear información e ideas innovadoras generadas a todo nivel para la toma de decisiones e implementación de mejoras a los procesos. Se implementa con una frecuencia mensual a partir del 2 de febrero de 2014.

### **Establecimiento de un presupuesto para incentivos del personal**

Aunque en el presupuesto administrativo de la compañía se pueden verificar gastos relacionados con incentivos, a partir del año 2013 se ha aumentado significativamente, presupuestándose en el año 2015 el equivalente a 30 salarios mínimos para incentivos. La debilidad en este caso está sujeta a la no existencia de un programa que ampare tal presupuesto, en lugar de esto las decisiones de incentivos se toman en el seno del comité de gerencia.

### **Conformación de la Dirección de Gestión Humana**

En el año 2013 se revisa el perfil del director de gestión humana con el fin de fortalecer con nuevas ideas lo que hasta ese momento se constituía como una oficina de solo control de nómina y demás. En el año 2015 se logra conformar un equipo de trabajo permanente y se asignan recursos técnicos y económicos enfocados al cumplimiento de metas muy ambiciosas.

### **Actualización del modelo de evaluación y desempeño**

Tomando como base el modelo 20-70-10 enunciado por el expresidente de General Electric Jack Welch en su libro “Winning”<sup>2</sup> (Welch, 2005) y bajo un nuevo concepto en el que el Coaching ocupa un lugar preponderante, a partir del primero de enero de 2015 se inicia la implementación de un nuevo modelo de evaluación y desempeño de 180 grados que incluye dos evaluaciones anuales con seguimientos trimestrales por parte de los líderes, llamados “momentos de verdad”.

### **Conformación del Comité de Gestión Humana**

Para efectuar la calibración de la evaluación de desempeño del segundo semestre de 2014 se adelanta la primera reunión del comité de gestión humana, cuya función queda especificada dentro del programa de evaluación de desempeño. Dicho comité será el máximo órgano consultivo en cuanto a temas relacionados con el personal y sus reuniones son de carácter ordinario una vez al año y de carácter extraordinario cada vez que se requiera.

## **3.2 MARCO TEÓRICO**

Para efectos del presente proyecto y su adecuado desarrollo, se definieron los siguientes temas importantes que están inmersos en un plan de gestión de talento humano. Además de dar al lector una guía para entender la metodología a seguir en el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

---

<sup>2</sup> Ganar

**3.2.1** La organización y las personas. Chiavenato, en su libro “gestión del talento humano” sostiene que las organizaciones son auténticos seres vivos. Cuando logran el éxito, tienden a crecer o, cuando menos, a sobrevivir, donde el crecimiento provoca aumento en el número de personas y también la necesidad de que éstas apliquen más los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio. Todo ello para asegurar que la utilización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos sea eficiente y eficaz. Así, las personas son el diferencial competitivo que propicia y sostiene el éxito de la organización; convirtiéndose así, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz<sup>3</sup>.

Lo anterior muestra que la organización depende, directa e irremediamente, de las personas debido a que sin el esfuerzo de ellas en función del negocio éste jamás existiría. Ahora bien, es clara la relación simbiótica que existe entre las dos partes: la organización que está constituida de personas depende de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones, y por su parte para las personas la organización constituye el medio que le permite alcanzar sus objetivos personales, profesionales e individuales y satisfacer sus diversas necesidades.

Dada esta relación de mutua dependencia que debe generar beneficios recíprocos, lo comúnmente denominado “ganar-ganar”, se requiere que los objetivos de la organización sean compatibles con los objetivos individuales de las personas, es decir, si la empresa pretende alcanzar sus objetivos, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que también ellas alcancen sus objetivos

---

<sup>3</sup> Chiavenato, Idalberto. *Gestión del talento humano* (Tercera edición.). México D. F. Editorial: McGRAW - HILL. 2009

individuales y ambas partes ganen<sup>4</sup>. De aquí surge la *Gestión del talento humano*, donde las personas tienen gran valor para la organización.

Chiavenato<sup>5</sup> afirma que “no existe ningún proyecto sustentado en buenas ideas, vigor y entusiasmo que haya sido impedido por falta de efectivo o de recursos financieros. Existen industrias cuyo crecimiento se vio dificultado porque no pudieron mantener una fuerza de trabajo eficiente y entusiasta; les faltó capital intelectual”

Los libros están llenos de historias de empresas cuyos logros han perdurado en el tiempo y se han constituido en empresas visionarias con colaboradores productivos, asertivos y complacidos de hacer lo que hacen; en el libro “Empresas que perduran”, el autor menciona que el más grande logro de empresas como Hewlett Packard, Sony, Walt Disney, Wal-Mart no fueron sus productos o servicios sino el hecho de haber transmitido una “forma de hacer las cosas bien” a su gente, de crear empresas innovadoras, adaptables o con una “herencia espiritual” de valores básicos hondamente arraigados y transferidos como se menciona en el caso de Procter and Gamble<sup>6</sup>

**3.2.2** El capital humano. Cuando se habla de capital humano se hace referencia al talento humano de la organización que se caracteriza por cuatro aspectos: Conocimiento (saber); habilidad (saber hacer), juicio (saber analizar) y actitud (saber hacer que ocurra).

Hoy en día, el capital humano, es un patrimonio invaluable que se emplea para alcanzar la competitividad y el éxito. El cual se compone por dos aspectos básicos que son los talentos y el contexto, donde este último es indispensable para el buen desarrollo y crecimiento de los talentos de las personas, y está determinado por el estilo de administración, estructura y cultura de la organización.

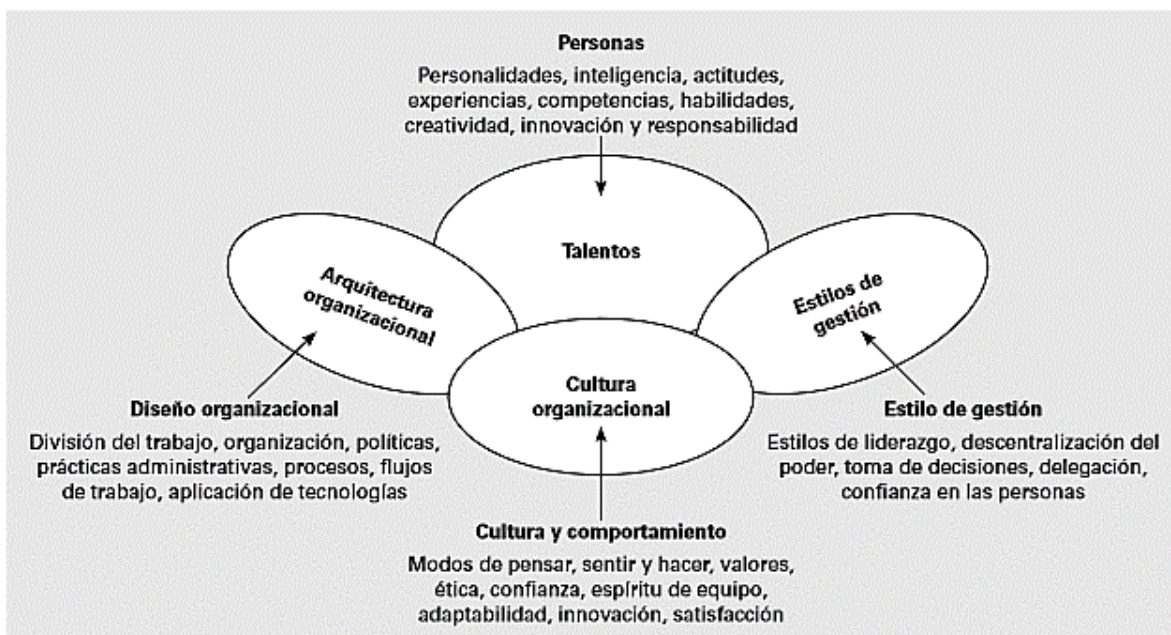
---

<sup>4</sup> *Ibid.*, p.5.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 11.

<sup>6</sup> Collins, J. C., & Porras, J. (2006). *Empresas que perduran*. Bogotá, Colombia: Norma S.A

Ilustración 4: Componentes del capital humano



Fuente: (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, pág. 54)

## Talentos

Actualmente, las personas han pasado a ser consideradas, por sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones singulares, como nuevos socios de las organizaciones, constituyéndose en el *capital intelectual* de la organización y en un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional. Las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones, así entonces, La gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia<sup>7</sup>

## Estructura organizacional

<sup>7</sup> Prieto Bejarano, Pedro G. *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. (tesis de grado). Universidad de Medellín, 2013.

Reflejan la división del trabajo, el tramo de control, la jerarquía, la formalización y la centralización de una empresa. Estos aspectos influyen en el comportamiento de los empleados, porque si son efectivas facilitarían las relaciones de trabajo positivas entre las unidades de la empresa, mejorando el desempeño de esta. Cuando no lo son, bloquean la comunicación, la cooperación y aletarga los procesos de trabajo, drenando a la vez la motivación de los trabajadores <sup>8</sup>

### **Cultura organizacional**

Es un sistema de valores, normas y supuestos compartidos que guían las actitudes y conductas de los miembros de una organización, influyendo en la forma en que perciben y reaccionan a su entorno o ambiente. Cuando la cultura es compatible con la estrategia de negocios, la empresa puede alcanzar un alto nivel de desempeño, porque las interacciones de los empleados se vuelven más eficientes, mejoran las relaciones y los trabajadores colaboran para alcanzar objetivos comunes<sup>9</sup>

Charles Ramio<sup>10</sup> declara que “la cultura organizacional es como el ambiente que se respira en una organización, la cual se define por el conjunto y la articulación entre los valores dominantes aceptados, las ideas y la filosofía que orienta la política de la organización hacia los empleados , las reglas de juego para moverse y progresar en la organización, las costumbres y tradiciones presentes, los mitos que moldean y explican referentes organizacionales, aspectos fundacionales y modelos ejemplares de conducta, los rituales de la vida y la cotidianidad de las

---

<sup>8</sup> GRIFFIN, Ricky W., PHILLIPS, Jean M., GULLY, Stanley M. Comportamiento organizacional, administración de personas y organizaciones (decimosegunda edición). Editorial Cengage Learning, 2017. Pag 494.

<sup>9</sup> *Ibid.*, p.526

<sup>10</sup> RAMIÓ MATAS, Charles. (2001) Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: Modelos de Estado y cultura institucional. CLAD. ROBBINS, S. (1999) Comportamiento Organizacional. Octava edición, México. Prentice Hall.

organizaciones; así, como las representaciones simbólicas materiales e inmateriales presentes en la organización”

Sergio Chica <sup>11</sup> afirma que la cultura organizacional articula ritos, ideas y modos de acción desde la estructuración y ejercicio del poder. Donde se puede ver, cómo en el ejercicio del poder organizacional se busca monopolizar ciertos valores, sentimientos y tradiciones con el fin de controlar, dirigir y hacer rutinaria, repetible y predecible la acción del otro. De este modo, el ejercicio del poder organizacional pasa por la cultura organizacional donde se desarrolla una apropiación de artefactos culturales (Jergas, dichos, historias, rituales, decoraciones, héroes y Símbolos materiales y no materiales) que transforman las conjugaciones de las relaciones de sentido y de poderío en una organización.

### **Estilos de gestión**

Este aspecto hace referencia a la forma como es direccionado el talento humano en la organización por la cadena de mando o cadena de jefes, que va desde la primera autoridad hasta los últimos escalones del organigrama. Este direccionamiento tiene como fin motivar a los colaboradores de manera que contribuyan por su propio deseo a la consecución de los objetivos que desea alcanzar la organización<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> *Ibíd.*, p.33.

<sup>12</sup> Gelabert, M. P. (2015). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. (Sexta ed.). Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A. 2015.

**3.2.3** Gestión del talento humano. La definición de gestión, según la Real Academia Española de la Lengua, hace referencia a la acción y efecto de administrar, por ende, la gestión del talento humano se puede llamar administración del talento humano. entendiéndose como talento humano a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que puede comprender, entender y tiene capacidad de resolver problemas, gracias al conocimiento, habilidades y experiencia que posee; apta, en el hecho que puede hacer una determinada actividad de manera competente debido a la capacidad para desempeñarse bien en la ocupación.

La gestión del talento humano es hoy la administración moderna de los recursos humanos, donde los empleados no son solo recursos productivos de la organización, sino que son visualizados como asociados de ella. Dado que son proveedores de conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, de la aportación más importante para una organización: la inteligencia que presenta decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos globales. En este sentido, las personas constituyen parte integral del capital intelectual de la organización<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Chiavenato. *op. cit.*, p. 10.

**Ilustración 5:** Aspectos fundamentales de la gestión del talento humano

Las personas como seres humanos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personalidad propia y única</li><li>• Poseedores de conocimientos, habilidades y competencias.</li><li>• Las personas como individuos y no como meros recursos de la organización</li></ul>
Las personas como activadores de los recursos de la organización	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fuente de impulso propio que dinamiza a la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos</li></ul>
Las personas como asociadas de la organización	<ul style="list-style-type: none"><li>• Invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., Con la esperanza de obtener rendimiento de esas inversiones.</li><li>• A medida que ese rendimiento sea bueno y sustentable, la tendencia será hacia mantener o aumentar la inversión.</li></ul>
Las personas como talentos proveedores de competencias.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencias esenciales para el éxito de la organización</li><li>• Construcción de competencias similares o mejores a las que poseen sus competidores.</li></ul>
Las personas como el capital humano de la organización	<ul style="list-style-type: none"><li>• El principal activo que agrega inteligencia al negocio.</li></ul>

Fuente: (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009)

La gestión del talento humano no puede abordarse considerando únicamente un modelo determinado sino que debe tomarse desde una visión sistémica, encadenada, relacionada con todas las actividades de la empresa, y que puede llegar a ser tan determinante que tenerla en cuenta puede asegurar el éxito o no tenerla llevar al fracaso de un proyecto empresarial<sup>14</sup>, más aún puede ser factor diferenciador en el momento de enfrentarnos a la competencia: Una organización cuyo capital humano esté comprometido, entrenado, capacitado y bien retribuido tanto económica como emocionalmente será una locomotora difícil de parar.

Chiavenato menciona los siguientes conceptos de administración de recursos humanos de diferentes autores<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Saldarriaga Ríos, J. G. (junio de 2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. Estudios Gerenciales UNIVERSIDAD ICESI, 24(107), 137-159.

<sup>15</sup> Chiavenato. *op. cit.*, p. 10

- La *administración de recursos humanos (ARH)* es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.
- La ARH es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos.
- La ARH es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.

**3.2.3.1**      Objetivos de la gestión del talento humano. Además de incrementar la productividad de las personas y mejorar la calidad de vida laboral, hay cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente de los recursos humanos<sup>16</sup>:

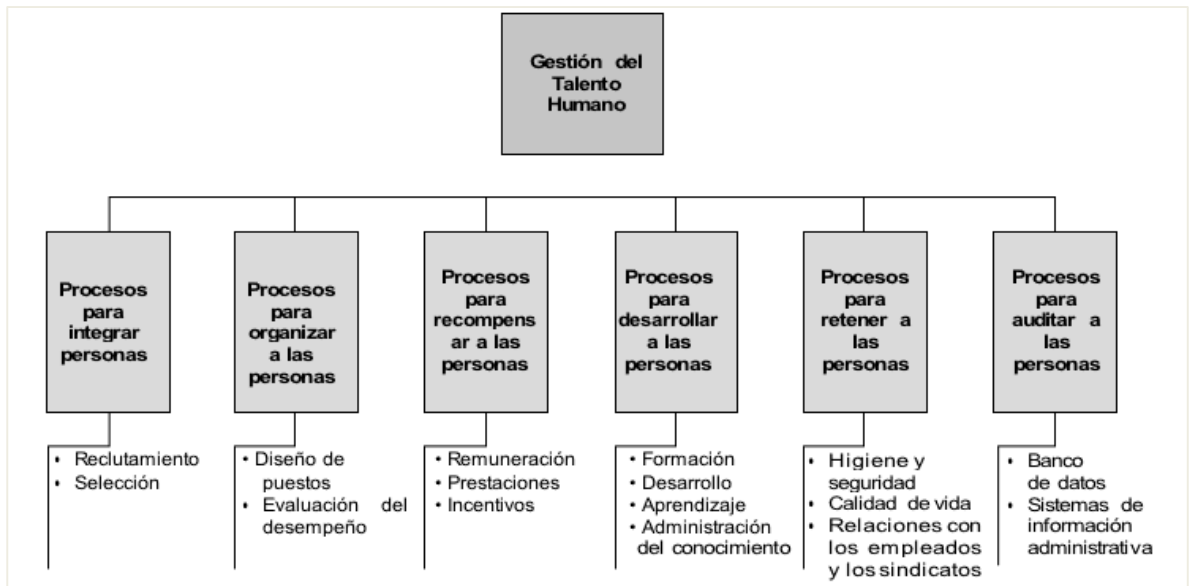
- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- Retener a los empleados deseables
- Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

**3.2.3.2**      Procesos de la gestión del talento humano. Chiavenato plantea que la gestión del talento humano está conformada por los seis procesos básicos integrados entre sí, que se presentan a continuación.

---

<sup>16</sup> SUMANAR - RRHH. La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos. Capítulo 1. Recuperado de: <http://www.sumanar.com.ar/files/MaterialLectura/39.pdf>

**Ilustración 6:** Procesos de la gestión del talento humano



Fuente: (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, pág. 15)

En esta propuesta de Chiavenato se habla de procesos integrados porque todos guardan una estrecha relación, es decir, si un proceso falla o tiene éxito repercutirá en los resultados de los otros procesos. Chiavenato presenta como ejemplo que, si el proceso para recompensar a las personas tiene fallas, entonces requerirá un intenso esfuerzo para retenerlas. Por ende, el secreto está en el tratamiento sistémico de esos procesos<sup>17</sup>

**3.2.4** Modelo del plan de gestión del talento humano. Establecido el alcance y los objetivos del presente proyecto, el plan de gestión del talento humano estará conformado por el desarrollo de los siguientes procesos:

- Proceso de integración de personas
- Proceso para desarrollo de las personas

<sup>17</sup> Chiavenato. *op. cit.*, p. 16.

- Proceso para retener a las personas

También se estudiará el tema de incentivos, que pertenece al proceso de recompensa, debido a que actualmente la empresa tiene adaptado un programa de cultura corporativa mediante el cual premia a sus colaboradores cuando en el trabajo de estos se ve reflejado los valores de la organización. Ahora, el tema de incentivos se estudiará dentro del proceso de retención de personal, lo cual es válido dado que algunos autores de libros enfocados en la gestión del talento humano presentan los temas de recompensación como estrategias que tienen relación directa con la retención de personal.

Los otros temas pertenecientes a los procesos de recompensar, organizar y auditar a las personas no se profundizarán, debido a que no están dentro del alcance establecido para este proyecto.

**3.2.4.1** Procesos para incorporar a las personas. Este proceso consiste en establecer la ruta que debe seguir toda persona que desee ingresar a la organización, y que tenga a su vez las características y competencias personales de acuerdo con el perfil del cargo que se esté reclutando. Para esto se establecen métodos de filtración, que permiten codificar las características esenciales para alcanzar los objetivos y se relacione en gran medida con la cultura de la organización.

### **Reclutamiento de personal**

Es conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos, del mercado de recursos humanos (MRH), potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Donde la eficacia de esta fase radica en la localización y atracción del número de individuos suficientes para abastecer el proceso de selección. El proceso de reclutamiento comienza con la emisión de la requisición de empleo: el departamento que hace la requisición (línea de mando) es

quien toma la decisión de reclutar candidatos, luego el departamento de RRHH elige los medios de reclutamiento: interno, externo o mixto, con el objetivo de obtener las mayores ventajas en el proceso y los mejores candidatos<sup>18</sup>.

### **Selección de personal**

En el proceso de selección el primer paso es la obtención de información acerca del puesto a cubrir (mediante análisis de puestos, requisición de personal, etc.), y el segundo paso es la recolección de información acerca de los candidatos mediante técnicas de selección: entrevistas, pruebas de conocimientos o habilidades, test de personalidad y técnicas de simulación.

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización<sup>19</sup>.

Figueroa y Puga<sup>20</sup> expresan que el costo de una mala selección puede ser muy alto. Considerando los costos que se asocian con llenar un puesto vacante, incluyendo costos de publicidad y reclutamiento, así como viajes, alojamiento y atención de los candidatos. Además de las implicaciones negativas en los costos a largo plazo si se contrata a la persona equivocada, que incluyen:

- Dinero desperdiciado en capacitación y desarrollo.
- Baja productividad y calidad mientras haya un individuo con bajo desempeño en el rol
- Oportunidades perdidas – ventas que no se concretan, procesos que no mejoran, objetivos que no se cumplen.

---

<sup>18</sup> Chiavenato, *Administración, op. cit.*

<sup>19</sup> *Ibid.*

<sup>20</sup> FIGUEROA, Eleana y PUGA, Estefania. *Propuesta de un plan de carrera basado en el modelo de competencias de HAY GROUP para una empresa multinacional.* (2010). Quito. facultad de Psicología Industrial.

- Ánimo bajo mientras otros luchan por levantar la baja en el negocio
- Clientes insatisfechos que pueden no dar una segunda oportunidad.

**3.2.4.2** Procesos para desarrollar a las personas. Desarrollar a las personas no solo es proporcionarle información para que aprenda nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, con el fin que sean más eficientes en lo que hacen. Sino que, además, es brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos, que les ayude a modificar sus hábitos y comportamientos volviéndolos en más eficaces. En resumidas cuentas, lo que se pretende es alcanzar un enriquecimiento de la personalidad humana<sup>21</sup>.

### **Capacitación**

Chiavenato<sup>22</sup> lo define como “el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente”.

El proceso de capacitación está compuesto por cuatro etapas que son:

---

<sup>21</sup> Chiavenato, *Gestión, op. cit.*, p. 366.

<sup>22</sup> Chiavenato, *Administración, op. cit.*, p. 322.

**Ilustración 7:** Etapas del proceso de capacitación

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluación de los resultados
<p><b>Diagnóstico de la situación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de la organización</li> <li>• Competencias necesarias</li> <li>• Problemas de producción</li> <li>• Problemas de personal</li> <li>• Resultados de la evaluación del desempeño</li> </ul>	<p><b>Decisión en cuanto a la estrategia</b></p> <p>Programación de la capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A quién capacitar</li> <li>• Cómo capacitar</li> <li>• En qué capacitar</li> <li>• Dónde capacitar</li> <li>• Cuándo capacitar</li> </ul>	<p><b>Implantación o acción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gerente de línea</li> <li>– Asesoría de recursos humanos</li> <li>– Por ambos</li> <li>– Por terceros</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Evaluación y control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo del proceso</li> <li>• Evaluación y medición de resultados</li> <li>• Comparación de la situación actual con la anterior</li> <li>• Análisis de costos/beneficios</li> </ul>

Fuente: (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, pág. 377)

## Desarrollo de personas

El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación. Es decir, está enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no solo en un puesto.

Los principales métodos de desarrollo de las personas, según Chiavenato<sup>23</sup> son:

- La rotación de puesto: es hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades.
- Puestos de asesoría: consiste en brindar a la persona con gran potencial la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la empresa, bajo la supervisión de un gerente exitoso.
- Aprendizaje práctico: es una técnica de capacitación que le permite a las personas analizar y resolver problemas de ciertos proyectos, de tiempo completo.

<sup>23</sup> Chiavenato, *Gestión, op. cit.*, p. 416.

- Asignación de comisiones: es brindarle al trabajador de participar en comisiones de trabajo, donde pueda participar en la toma de decisiones, aprender por medio de la observación e investigación de problemas específicos de la organización.
- Participación en cursos y seminarios externos: consiste en que el trabajador, por medio de cursos formales, clases y seminarios; adquiera nuevos conocimientos y desarrolle habilidades conceptuales y analíticas.

### **Administración del conocimiento**

La administración del conocimiento se refiere a *crear, identificar, integrar, recuperar, compartir y utilizar* el conocimiento dentro de la empresa. El secreto ya no está en retener el conocimiento en manos de unos cuantos, sino en divulgarlo por toda la organización. El conocimiento es considerado un activo de la compañía, cuanto más conocimiento domine la empresa, tanto mayor será su ventaja competitiva. Debido a que todos los aspectos intangibles que le agregan valor a los productos y servicios se basan en el *know-how* técnico<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Chiavenato, *Administración.*, op. cit., p. 341.

**3.2.4.3** Procesos para retener a las personas. Una organización viable es aquella que no solo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización. La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización. Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta<sup>25</sup>.

Otro factor importante son los VALORES, que se ven reflejados en la cultura corporativa de la empresa, los cuales cumplen una labor integradora en las organizaciones y estos, unidos a una doctrina rigurosa en su cumplimiento contribuyen a que todos los colaboradores crean, persigan y acojan dichos valores; Jack Welch menciona que “los valores y las conductas no sirven de mucho a menos que estén respaldadas. Para lograr que los valores signifiquen algo de verdad, las empresas deben recompensar a quienes hacen gala de ellos y “castigar” a los que no<sup>26</sup>, esto, si bien puede sonar un poco fuerte es el contrapeso necesario para encarrilar a los descarriados, por ende, es un elemento por considerar en la gestión del talento humano: Una persona que no viva los valores de la organización, no debe estar en ella porque su cultura lo repele.

El talento en las organizaciones es un recurso escaso y único, que después de haberse encontrado e incorporado en la organización, se debe retener. Por ende, uno de los procesos de la gestión del talento humano, y el objetivo principal de este proyecto, consiste en identificar las personas que tienen el talento humano que

---

<sup>25</sup> Chiavenato, *Gestión, op. cit.*, p. 440.

<sup>26</sup> COVEY. Stephen M. R. El factor confianza, El valor que lo cambia todo, Ediciones Paidós Ibérica S.A. 2009. Pag 170.

requiere la organización para ser más competitivos y alcanzar el éxito. De este proceso, se busca diagnosticar el ¿por qué se fugan los profesionales con talento? y determinar estrategias corporativas, como las que se enumeran enseguida, que hagan ver atractiva a la empresa permitiéndole retener el mayor tiempo posible el talento humano de la organización

### **Programa de incentivos**

No basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización, porque esto es obligatorio. Es necesario incentivarlas continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcancen las metas y los resultados desafiantes que se hayan propuesto<sup>27</sup>.

La razón por la cual una empresa da incentivos o recompensas a sus trabajadores es con el fin de reforzar aquellas actividades que producen los siguientes efectos:

- Incentivan la conciencia de la misión y el espíritu de la visión de la empresa.
- Incentivar el espíritu de equipo y el trabajo en conjunto.

Incentivar las acciones que agregan valor a la organización, al cliente, y a los propios trabajadores. El desempeño excelente debe ser premiado

### **Plan de carrera**

Un plan de carrera en una organización es una herramienta que permite desarrollar a las personas brindándoles los conocimientos, capacidades y comportamientos necesarios para que puedan así avanzar en su vida profesional y también implica reconocer a los potenciales en la organización de manera que ocupen cargos claves en un futuro.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> *Ibid.*, p. 317

<sup>28</sup> FIGUEROA y PUGA. *Op. cit.*, p. 28.

La planeación de carrera individual es un resultado del auto evaluación, exploración de oportunidades, establecimiento de metas, etc. Diseñadas para ayudar al individuo a tomar una decisión acertada acerca de su carrera y cambios. La perspectiva individual en la carrera está determinada por el estado del profesional y personal de la vida del individuo, la edad, las circunstancias de la familia, las expectativas financieras, el estilo de vida deseable, etc. Además, agrega que desde la perspectiva de la compañía, el sistema de planeación de carrera reduce el tiempo necesario para llenar las vacantes, ayuda a la planeación de sucesión (preparar empleados para ocupar puestos que se convierten en vacantes después de la rotación o el retiro), identificar empleados con potencial gerencial y asegura a todos los empleados la oportunidad de identificar las metas de las carreras y los planes de desarrollo para cumplirlos <sup>29</sup>.

### **Objetivos de un plan de carrera**

Los objetivos que tiene la implementación de un plan de carrera dentro de una organización según Andrés Mínguez Vela son<sup>30</sup>:

- Retener al personal clave evitando que se ponga en circulación dentro del mercado profesional.
- Asegurar que los puestos clave sean ocupados por personas totalmente integradas en los valores de la empresa, sin necesidad de recurrir a fichajes externos.
- Posibilitar el desarrollo profesional y la realización personal de los trabajadores con potencial.
- Adecuar las personas a los puestos y viceversa, procurando que todas las personas con potencial consigan llegar a su máximo nivel de incompetencia.

---

<sup>29</sup> ANTONIU, E. (2010). Career planning process and its role in Human Resource development. *Annals Of The University Of Petroani Economics*, 10(2), 13-22, trece a veintidós. Recuperado de la base de datos de EBSCO HOST

<sup>30</sup> Andrés Mínguez Vela. *Dirección Práctica de Recursos Humanos*. Madrid, ESIC Editorial, Segunda Edición, 2005. Pág.117

## **Roles dentro del plan de carrera**

Dar el apoyo a los empleados a crecer y trabajar para desarrollar sus habilidades es un enfoque estratégico y proactivo para retener el talento, y para una correcta implementación de estos programas es necesario trabajar de la mano de la Gerencia General, el área de recursos humanos, el jefe directo de la posición de la persona que iniciara su plan de carrera. Dado que la que la Gerencia General dará el aval y directrices para establecer políticas de desarrollo, el área de recursos humanos compartirá la información y métodos para lograrlo y el jefe de la posición será el apoyo constante en la gestión diaria, los jefes de la posición pueden identificar las fortalezas y áreas de mejora y así dar retroalimentación de manera constante”.<sup>31</sup>El plan de carrera se ve potencializado cuando los jefes de la posición ejercen un rol activo y se involucran dándoles apoyo a sus colaboradores<sup>32</sup>.

## **Rutas de carrera**

El plan de carrera implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa.<sup>33</sup>

Forero menciona que existen dos principales rutas de carrera, determinadas por el potencial y evaluación que logra el empleado durante su carrera profesional<sup>34</sup>:

---

<sup>31</sup> Forero. Op. cit, pág. 13

<sup>32</sup> Ibíd. Pág. 15

<sup>33</sup> Alles. Op cit. pág. 206

<sup>34</sup> Forero. Op cit. Pág. 16

- Promociones: Es un cambio vertical a un nivel jerárquico superior, exige mayores habilidades y responsabilidades, por lo general las promociones traen consigo un aumento salarial.
- Transferencias: Movimiento horizontal, es un paso previo a la promoción, es un cambio donde las responsabilidades y habilidades son las mismas, pero se desarrollan en otra área de la compañía, o incluso otra ciudad, por lo general no generan un aumento salarial. Si algo tienen en común es la adaptabilidad al nuevo cargo, nuevo equipo y ambiente.

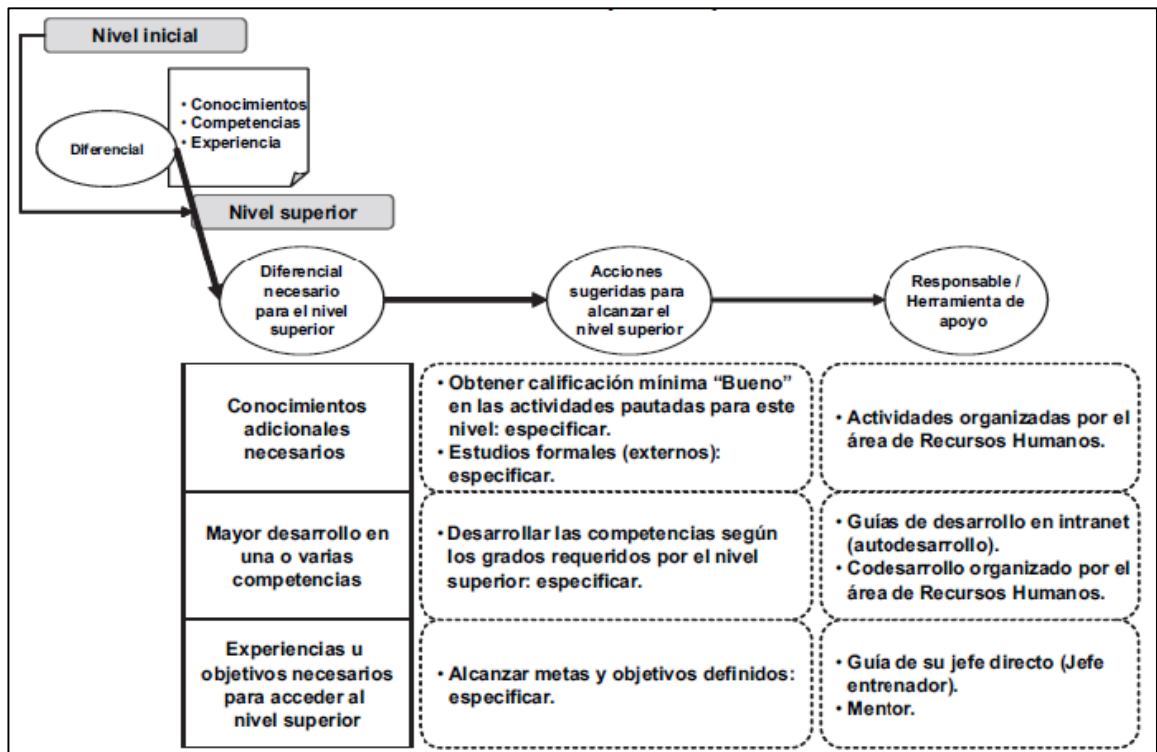
### **Etapas para la elaboración de un plan de carrera**

Tres elementos son necesarios a la hora de diseñar el plan de desarrollo: conocimientos, competencias y experiencia. Estos tres son el diferencial para dar el siguiente paso en el plan de carrera, cada colaborador se debe potencializar hasta alcanzar el nuevo perfil de la siguiente posición dentro del plan. Una vez establecidos dichos elementos se crean determinadas acciones y se asignan responsables de ayudar al desarrollo del personal<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Forero. Op cit. Pág. 21

**Ilustración 8:** Plan de carrera “paso a paso”



Fuente: Alles, M. (2009). Construyendo talento. Argentina

**Conocimientos:** Según Rodríguez<sup>36</sup>, el conocimiento está relacionado con dos aspectos, la educación y la formación, donde el primer factor se refiere a la preparación académica reglada o formal que proporciona todos los conceptos teóricos básicos que permiten el ejercicio de una profesión u oficio. Y la formación son todos aquellos estudios informales teóricos y prácticos como seminarios, cursos cortos, diplomados, etc., que proporcionan a la persona herramientas para desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo.

**Competencias:** Las competencias son características de personalidad devenidas en comportamientos, con relación a un estándar que a su vez se relaciona con el

<sup>36</sup> RODRIGUEZ Serrano, Juan. C. (2004). *El modelo de gestión de recursos humanos*, Editorial UOC (Universitat Oberta de Catalunya). Pag 48 - 49

puesto; es la cantidad necesaria de una determinada característica para desempeñarse exitosamente en determinado puesto. El desarrollo de competencias es determinante ya que marcan la diferencia y permiten alcanzar la estrategia<sup>37</sup>.

Las personas tienden a combinar los siguientes tipos de factores con el propósito de obtener desempeños laborales competentes<sup>38</sup>:

- Competencias básicas: se desarrollan en la educación inicial, comprenden conocimientos y habilidades para progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad; estas competencias incluyen habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información
- Competencias conductuales: estas generan desempeño superior en el contexto laboral, pues hacen parte de la orientación al logro, la rigurosidad, flexibilidad, innovación, responsabilidad y honestidad.
- Competencias funcionales – técnicas: requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente

En el **Anexo 1** se presenta una guía de competencias formuladas en Ackermann Beaumont Colombia S.A.S<sup>39</sup> y en el diccionario de competencias<sup>40</sup>

**Experiencia:** “Es la exposición de una persona a lo largo del tiempo a situaciones diversas que le permiten decidir acertadamente basándose en antecedentes”<sup>41</sup>

---

<sup>37</sup> Alles Martha. *5 Pasos para transformar una oficina de personal a un área de Recursos Humanos*, 2005, pág. 270

<sup>38</sup> Villegas, Torres, Gallego, Juyo y Ávila. *Diseño de un plan de carrera del personal clave de una empresa del sector de telecomunicaciones*. Tesis de especialización en gestión humana. Universidad Piloto de Colombia. Bogota DC. 2015

<sup>39</sup> Forero. Op cit. Pág. 26-29

<sup>40</sup> Recuperado de <https://labcalidad.files.wordpress.com/2011/03/diccionario-de-competencias.pdf>

<sup>41</sup> Rodríguez. Op. cit., pág. 49.

**3.2.5** Planificación de recursos humanos. La planificación de los r.h no es solo determinar la cantidad de personas que se requieren para las operaciones, sino que además implica tener una herramienta que permite diagnosticar el comportamiento del personal; gracias a que se emplea modelo cuantitativos y simples, fundados en datos estadísticos o en hechos pasados, como lo es el estudio del flujo de personal, la valoración de la rotación de personal y el ausentismo. A continuación, se explican estos factores:

**3.2.5.1** Modelo con base en el flujo de personal. Este modelo hace un mapa del flujo de las personas en el interior, a través y hacia afuera de la organización. Es un análisis histórico del movimiento de entradas, salidas, promociones y transferencias internas de colaboradores que permite a corto plazo predecir el personal que necesitará la organización.

**Tabla 1:** planificación de RH con base en el flujo de personal

		Ejercicios anuales:			
		2018	2019	2020	2021
<b>CANTIDAD DE PERSONAL AL COMIENZO DEL AÑO</b>					
<b>Total directores (grupo 1)</b>					
Entradas:	Promociones				
	Nuevos ingresos				
	Reingreso por incapacidad y licencias				
Salidas:	Jubilaciones				
	Ceses/dimisiones				
	Finalización de contrato				
	Traslados para				
	Incapacidad y licencias				
	Defunciones				
<u>Total personas del grupo año anterior:</u>					
Porcentaje de incremento de personal:					
<b>Total Administrativos (grupo 2)</b>					
Entradas:	Promociones				
	Nuevos ingresos				
	Reingreso por incapacidad y licencias				
Salidas:	Jubilaciones				
	Ceses/dimisiones				
	Finalización de contrato				
	Traslados para				
	Incapacidad y licencias				
	Defunciones				
<u>Total personas del grupo año anterior:</u>					
Porcentaje de incremento de personal:					
<b>Total operarios (grupo 3)</b>					
Entradas:	Promociones				
	Nuevos ingresos				
	Reingreso por incapacidad y licencias				
Salidas:	Jubilaciones				
	Ceses/dimisiones				
	Finalización de contrato				
	Traslados para				
	Incapacidad y licencias				
	Defunciones				
<u>Total personas del grupo año anterior:</u>					
Porcentaje de incremento de personal:					
<b>TOTAL GRUPOS PROFESIONALES A FIN DE AÑO</b>					
Porcentaje de incremento de personal total:					

Fuente: (Gelabert, 2015, pág. 388)

**3.2.5.2** Rotación de personal. Al flujo de entrada y salida de personal se le da el nombre de rotación de personal. Y se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en un periodo determinado. Casi siempre la rotación se concentra en índices mensuales o anuales, lo que permite hacer comparaciones para elaborar diagnósticos, y prevenir o proporcionar alguna predicción<sup>42</sup>.

Aquí cabe citar lo siguiente de Chiavenato <sup>43</sup>: si la organización provoca la rotación en niveles vegetativos para hacer sustituciones con objeto de mejorar su potencial humano, es decir, cambiar parte de sus recursos humanos por otros de más calidad que se encuentre en el mercado, la rotación está bajo el control de la organización. Sin embargo, si la organización no provoca la pérdida de recursos, es decir, si ocurre independientemente de los objetivos de la organización, es esencial identificar los motivos que ocasionan la salida de los recursos humanos a fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir salidas indeseables

La fórmula del índice de rotación de personal (IRP) puede variar de acuerdo con el propósito por el cual se calcula, como se muestra a continuación:

a) Cuando es para la planeación de RH

$$IRP = \frac{\frac{A+D}{2} * 100}{PE}$$

Dónde:

---

<sup>42</sup> Chiavenato, *Administración, op. cit.*, p. 116

<sup>43</sup> *Ibid.*, p. 117

A = Admisiones de personal en el periodo considerado

D = Desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como de los empleados)

PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

- b) Cuando se analizan las pérdidas de personas y sus causas, no se consideran las admisiones sino solo las separaciones no importando el motivo.

$$IRP = \frac{D * 100}{PE}$$

- c) Cuando se analiza las pérdidas de personal, se emplea la fórmula del numeral C, pero sólo se tiene en cuenta las separaciones por iniciativa de los empleados
- d) Cuando se evalúa la rotación de personal por departamento o divisiones, debe haber para cada uno de estos subsistemas un cálculo propio del IRP, empleando la siguiente ecuación:

$$IRP = \frac{\frac{A+D}{2} + R + T}{PE}$$

Dónde:

R = Recepción de personal por transferencia de otros departamento o divisiones

T = Transferencia de personal hacia otros departamento o divisiones

Chiavenato menciona que “la rotación no es una causa, sino el efecto de algunas variables externas e internas”<sup>44</sup>, donde las variables internas más significativas son originadas por la estructura y la cultura organizacional. Y las variables externas por el comportamiento de la oferta y la demanda del mercado de RH.

Ahora, la información acerca de estas variables se obtiene a través de la entrevista de separación que se le hace al empleado cuando abandona la organización, la cual debe abarcar los siguientes aspectos, según Chiavenato<sup>45</sup>:

- El motivo por el cual se ira de la empresa (por iniciativa de la organización o del empleado).
- La opinión del empleado sobre la empresa, el gerente y sus compañeros de trabajo.
- Su opinión respecto al puesto, el horario y las condiciones de trabajo que tenía.
- Su opinión sobre el salario, las prestaciones sociales y las oportunidades de crecimiento.
- Su opinión sobre las relaciones humanas, el ánimo y la actitud de las personas.
- Su opinión sobre las oportunidades existentes en el mercado de trabajo.

Estos aspectos sirven para llevar un registro estadístico de las causas de la rotación en la organización.

---

<sup>44</sup> Chiavenato, *Gestión, op. cit.*, p. 92.

<sup>45</sup> *Ibid.*, p. 93

## **4. MARCO METODOLÓGICO**

### **4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para la realización del presente proyecto se empleará teoría de la investigación descriptiva que consiste en “conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas”<sup>46</sup>. Este tipo de investigación permite hacer un análisis y reseñar las características de la situación objeto de estudio, empleando técnicas cuantitativas y cualitativas, para posteriormente proponer soluciones a los problemas encontrados en los procesos a estudiar en el proyecto.

En la información de tipo cuantitativa, como la resultante de encuestas y cuestionarios, se tomará una muestra a través de métodos estadísticos donde los resultados se puedan aplicar a la totalidad de probación de estudio. Ahora, en la información cualitativa se tendrán en cuenta aspectos subjetivos y de percepción que puedan ser relevantes, implicando trabajos de campo poco rigurosos.

### **4.2 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La información utilizada para el desarrollo del presente proyecto se extraerá de las siguientes fuentes: documentación de la empresa, sitios web, libros y trabajos de grado que tenga afinidad con el talento humano. Y como instrumentos de medición se aplicarán encuestas y cuestionarios, con el fin de obtener información de las personas a bajo costo, rápido y con resultados verídicos para hacer diagnóstico del estado actual de la empresa con relación al tema de estudio.

---

<sup>46</sup> Recuperado de <https://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigaci-n-descriptiva.php>

### 4.3 POBLACION Y MUESTRA

En el momento en el que se realizó este estudio, la población objeto de estudio está comprendida por los 206 empleados de la empresa K2 INGENIERÍA S.A.S, una población considerable, por lo tanto, se calculó una muestra manejable y significativa a través de la técnica estadística de muestreo proporcional, dado que la población es finita y cada empleado (muestra) de la empresa (población), tiene la probabilidad de ser elegido. La muestra calculada, con un margen de error del 10%, con la expresión estadística siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \alpha/2 PQN}{\epsilon^2 (N - 1) + Z^2 PQ}$$

Dónde:

- n** Tamaño de la muestra
- N** Tamaño de la población
- P** Probabilidad de ocurrencia
- Q** Probabilidad de no ocurrencia
- ε** Margen de error
- Z** Margen de confiabilidad 95% confiabilidad Z= 1.96

Es:

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)206}{(0,1)^2(206 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = 65.72 \approx 66 \text{ empleados}$$

En la realización de encuestas, cuestionarios, u otros estudios cuantitativos y cualitativos, se tomará como muestra significativa un total de 66 empleados.

#### **4.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACION**

Una vez consolidada la información resultante de los estudios cuantitativos y cualitativos, se presentará la información por medio del uso de herramientas como graficas de Excel circulares o de barra, tablas matriciales, mapas conceptuales, entre otros que se consideren pertinentes; para posteriormente realizar las respectivas interpretaciones y análisis.




## 5. EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA K2 INGENIERÍA S.A.S




### 5.1 QUIÉN ES EL PERSONAL IDONEO

Antes de definir quién es el personal idóneo para la organización, resulta importante traer a mención lo afirmado por Griffin, Phillips y Gully (numeral 3.2.3) que *“para que una empresa alcance su más alto nivel de desempeño, su cultura debe ser compatible con la estrategia del negocio”*, donde se resalta lo trascendental que es para cualquier empresa el establecer y fortalecer los valores y normas que orientarán el comportamiento de sus trabajadores hacia el logro de la misión y visión.

La cultura corporativa de K2 Ingeniería S.A.S, está caracterizada por *seis valores*, que se exponen a continuación:

**Tabla 2:** Valores corporativos de K2 Ingeniería S.A.S

<b>SIMBOLO</b>	<b>VALOR</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
	Superioridad	“Buscamos superioridad en todo lo que emprendemos y vamos más allá de las expectativas”
	Sacrificio	“Trabajamos con pasión, sacrificio y abnegación”
	Imagen	“Nos esmeramos porque nuestra imagen y productos tengan una presentación impecable”

	Confianza	“Generamos e inspiramos confianza”
	Recompensa al mérito	“Brindamos oportunidades individuales y recompensas basadas en el mérito”
	Innovación	“Estandarizamos nuestros procesos e innovamos de manera permanente”

Fuente: programa cultura corporativa de K2 Ingeniería S.A.S

Estos son los valores que la empresa busca hallar en todo personal que se encuentre o se incorpore a su organización, es decir, el personal idóneo para la empresa es aquel en cuyas actitudes y aptitudes se ve reflejado los valores corporativos.

El personal que vive y se apropia de la cultura de la organización, contribuirá enormemente en el éxito de la empresa, debido a que encaminara sus esfuerzos en lograr entregar trabajos de alta calidad, cumplir metas en tiempos establecidos, liderar a otros en el logro de indicadores, generar ideas para mejorar procesos, dar una buena imagen de la organización en la comunidad y satisfacer en gran medida no sólo las necesidades, sino también las expectativas de los clientes.

## **5.2 TALENTO HUMANO CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN**

Como se ha hecho mención en el numeral 3.1, K2 Ingeniería S.A.S es sin duda una empresa de CONOCIMIENTO, y por ende su capital humano más valioso está

conformado por aquellos colaboradores, que además de tener actitudes y aptitudes conformes a la cultura de la organización; poseen, valga la redundancia, el conocimiento *operativo*, adquirido tanto por experiencia como por capacitaciones, requerido por la empresa para cumplir los objetivos de sus procesos misionales.

Se hace énfasis en que el personal clave de la empresa se encuentra en las áreas operativas, debido a que a pesar de que la empresa incurre en costos en su manutención, recibe a cambio esfuerzo laboral e ingresos económicos que aportan en el crecimiento de la rentabilidad de la empresa; lo contrario con el personal de las áreas administrativas que, aunque sus funciones son importantes para el buen funcionamiento de la organización, son en términos contables un gasto.

Ahora, es claro que ninguna persona es completamente imprescindible, pero el retener al personal clave el mayor tiempo posible en la organización, le permite a la misma, aprovechar al máximo las capacidades del *saber hacer* de sus trabajadores al tiempo que va apoderándose de sus conocimientos. Esto último puede parecer portentoso, pero en la actual época de globalización y competencia feroz que enfrentan las organizaciones, éstas luchan por tener en su bando al mejor capital humano, atrayéndolos del mercado laboral con mejores ofertas de empleo y remuneración; por ende, las empresas cuya agregación de valor radica en el conocimiento de sus trabajadores, como es el caso de K2 Ingeniería no sólo deben idear estrategias para retener a su personal clave, sino también necesitan desarrollar planes de contingencia ante el retiro de dichas personas.

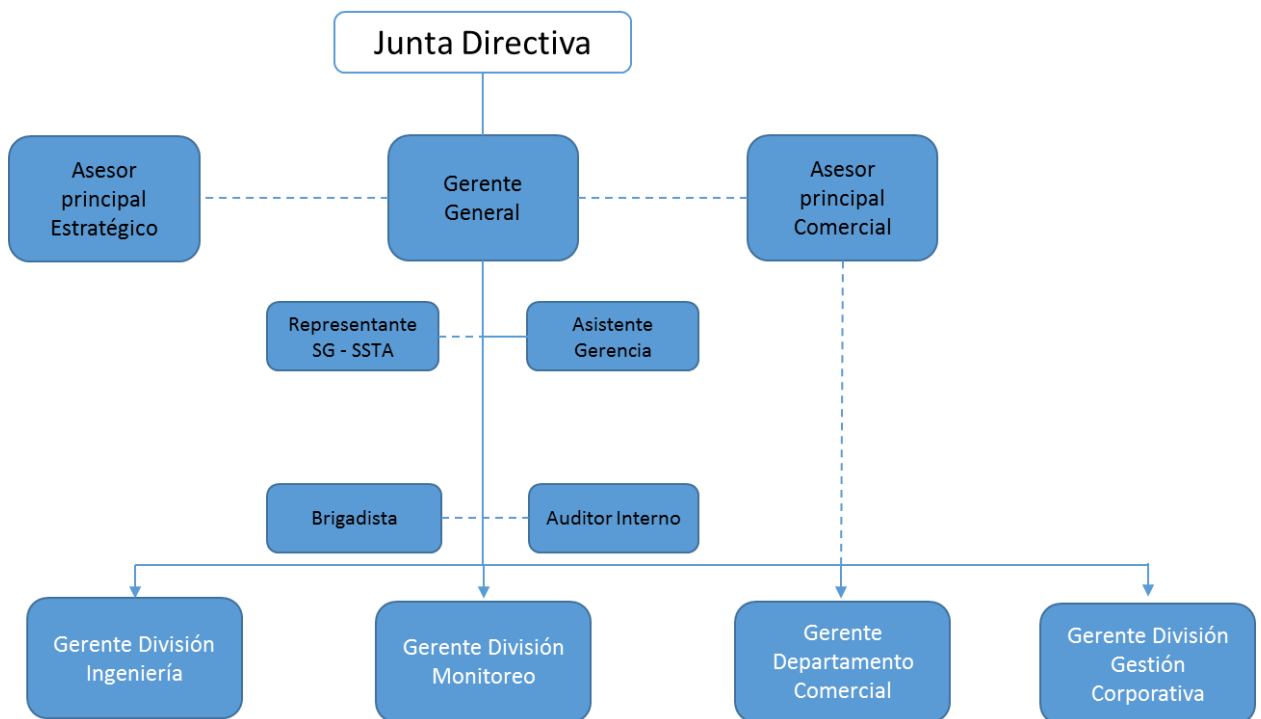
### **5.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA**

La estructura organizacional de K2 Ingeniería S.A.S es de tipo Divisional, debido al hecho que la empresa se compone de diferentes grupos de trabajos que tienen procesos propios y generan productos distintos unos de los otros. Es importante mencionar que la empresa se encuentra en un momento de internacionalización,

considerando que en el presente hace esfuerzos para establecer sucursal en el exterior.

Por lo tanto, la empresa ha estructurado la organización en Divisiones, donde la línea de mando central la compone la Junta Directiva y de ahí se desprende las Divisiones, como se muestra a continuación:

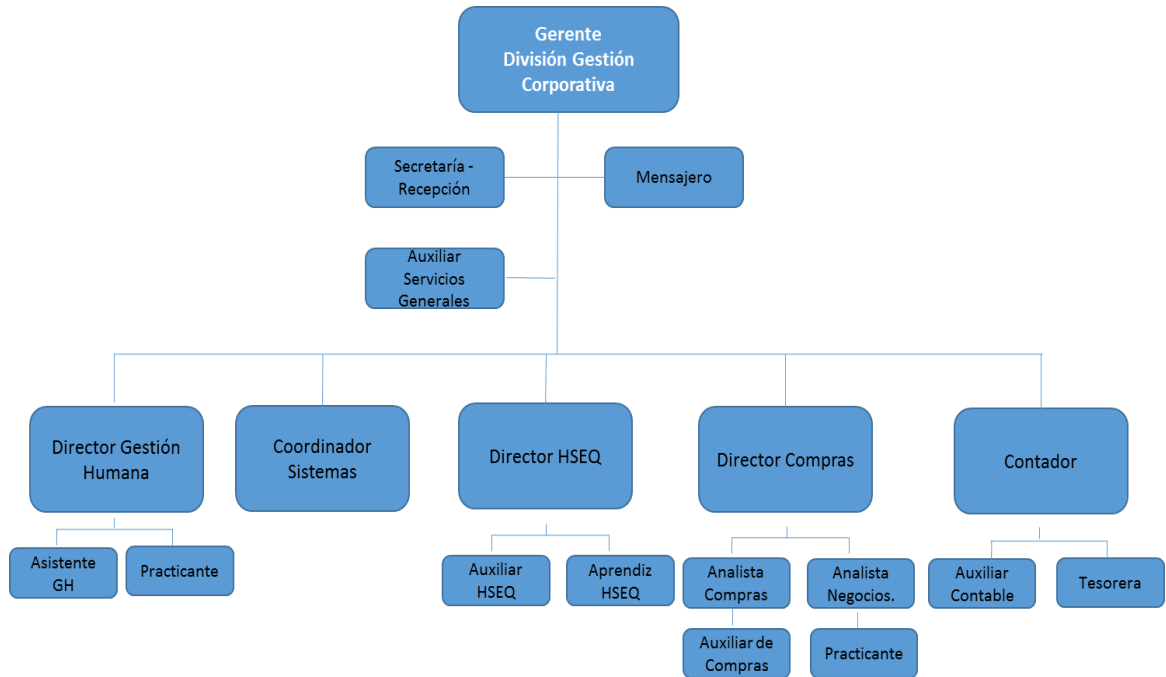
**Ilustración 9:** Organigrama de K2 Ingeniería S.A.S



Fuente: organigrama 2017 de K2 Ingeniería S.A.S

### 5.3.1 DIVISIÓN GESTIÓN CORPORATIVA

**Ilustración 10:** Organigrama de la Estructura Administrativa de K2 Ingeniería



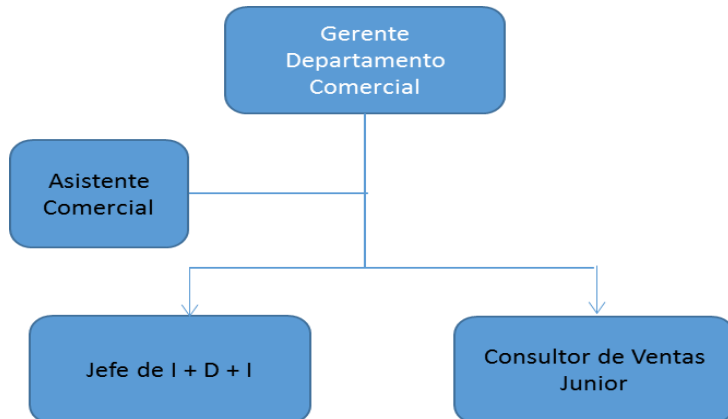
Fuente: organigrama 2017 de K2 Ingeniería S.A.S

Esta División está enfocada en el diseño e implementación de políticas, programas y planes para administrar eficientemente los recursos de la organización. Y está compuesta por profesionales, técnicos y aprendices; clasificados en las áreas de gestión humana, sistemas, Salud ocupacional (HSEQ), compras y contabilidad. Donde la cabeza central radica en el director de la División.

Los puestos de secretaria recepcionista, mensajero y servicios generales; son cargos de apoyo tanto para la División Corporativa como para la Junta Directiva.

### 5.3.2 DEPARTAMENTO COMERCIAL

**Ilustración 11:** Organigrama del Departamento Comercial de K2 Ingeniería

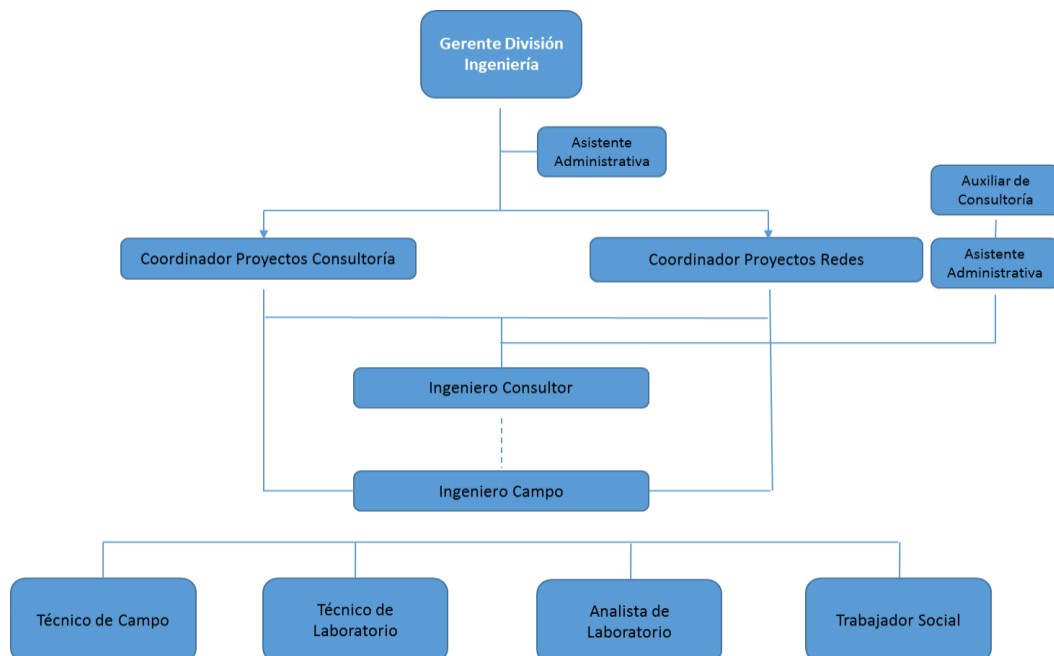


Fuente: organigrama 2017 de K2 Ingeniería S.A.S

Este Departamento es la encargada de promover, distribuir y comercializar los productos y servicios provenientes de las divisiones operativas de Monitoreos; además, de brindarle asesoría posventa a los clientes de la empresa.

### 5.3.3 DIVISIÓN INGENIERÍA

**Ilustración 12:** Organigrama de la División de Ingeniería



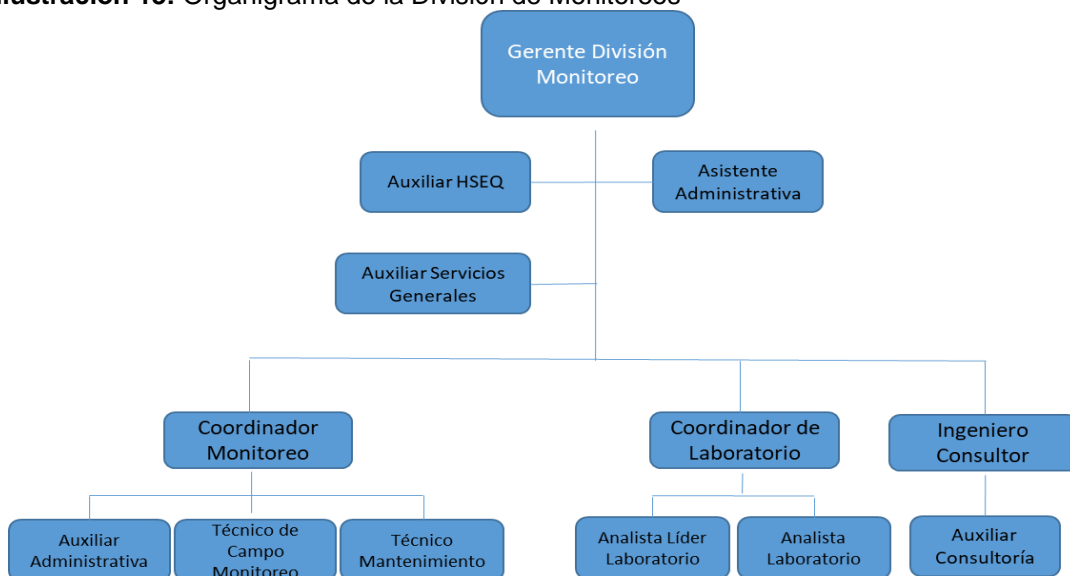
Fuente: organigrama 2017 de K2 Ingeniería S.A.S

Conformada por técnicos, tecnólogos, aprendices y profesionales de ingeniería ambiental, ingeniería química, trabajo social y entre otras profesiones afines con temas de consultoría ambiental. Los cuales se agrupan en dos tipos de servicios:

- a) **Ingeniería:** aquí se ejecutan proyectos en un marco de desarrollo sostenible donde se busca principalmente la solución de problemas que afectan al ambiente y el entorno.
- b) **Tecnología:** está enfocado a la realización de suministros, instalación y puesta en marcha de redes de monitoreo integradas con transmisión en tiempo real y visualización a través de una plataforma de datos.

### 5.3.4 DIVISIÓN MONITOREOS

Ilustración 13: Organigrama de la División de Monitoreos



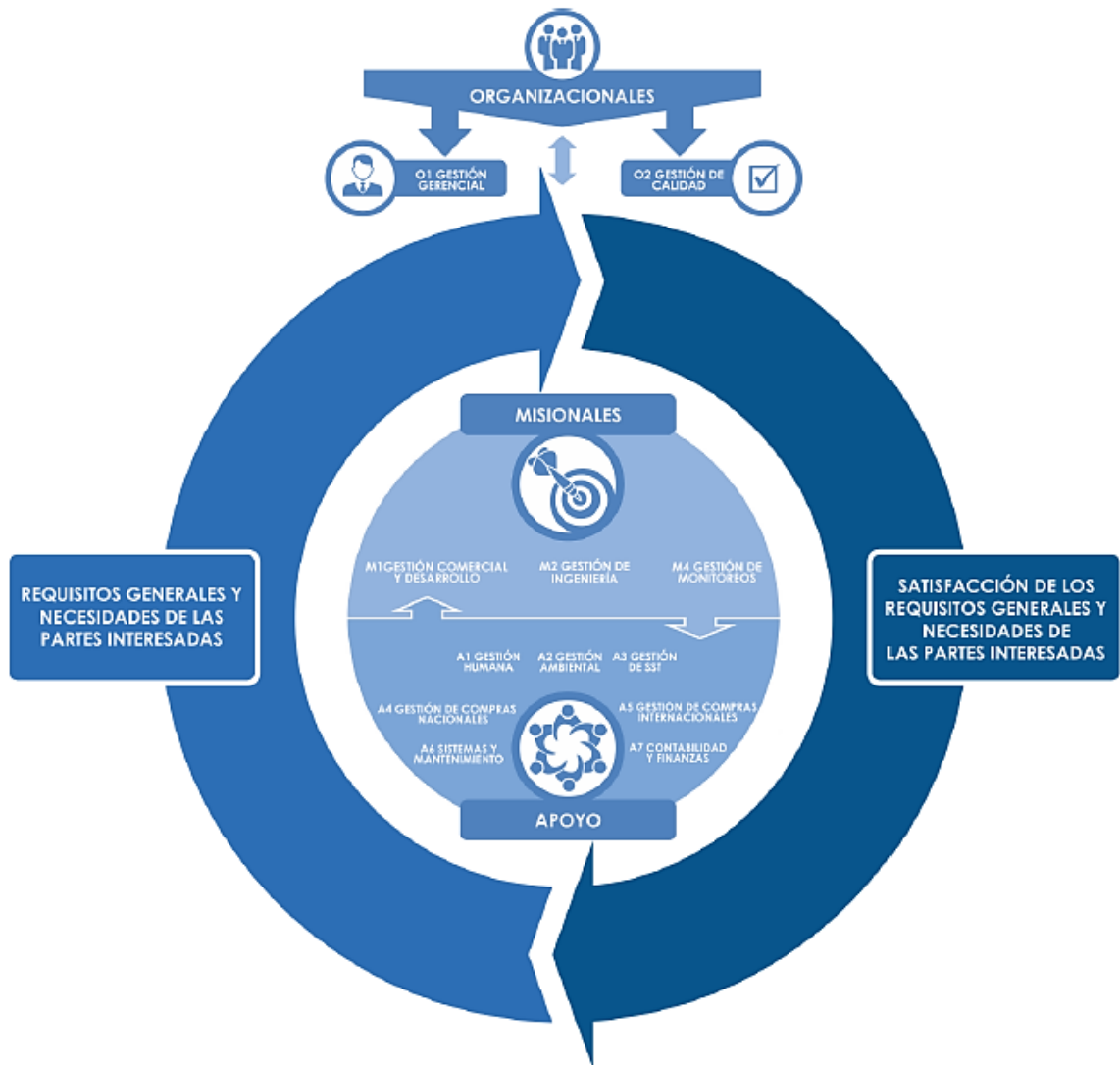
Fuente: organigrama 2017 de K2 Ingeniería S.A.S

Conformada por técnicos, tecnólogos, aprendices y profesionales de ingeniería sistemas, ingeniería mecánica, ingeniería química y entre otras profesiones afines

con temas de consultoría ambiental. Enfocan sus esfuerzos en suministrar de manera confiable servicios de monitoreo puntuales mediante campañas a industrias, compañías mineras, petroleras, energéticas, etc.

## 5.4 MAPA DE PROCESOS DE K2 INGENIERÍA S.A.S

**Ilustración 14:** Mapa de procesos de K2 Ingeniería S.A.S



**Fuente:** Manual del SGI – SSTA de K2 Ingeniería S.A.S

En el mapa de procesos de la empresa, se puede identificar que la División de Ingeniería, la División de Monitoreos y el Departamento Comercial, son quienes realizan los procesos misionales de la organización y por ende aportan a la organización ganancias o ingresos. Y es en estos procesos donde se encuentra el personal clave, cuyas funciones contribuyen en el incremento de la participación de la empresa en el mercado y en el cumplimiento de los márgenes de rentabilidad requeridos para el buen crecimiento y sostenibilidad del negocio.

Dado lo anterior, se procede en el numeral siguiente, a describir y analizar los cargos que conforman estos procesos misionales para posteriormente identificar aquellos cargos que son claves para la organización.

## **5.5 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS OPERATIVOS**

Conociéndose las diferentes Divisiones misionales de la empresa, se procede realizar un estudio de los cargos que las conforman, mediante una breve descripción y análisis de cada uno de estos. Ahora, con el fin de identificar aquellos cargos que son claves para la organización se desarrolla el estudio en una matriz, en la cual se pondera las exigencias del puesto de trabajo respecto a temas intelectuales, físicos, obligaciones y condiciones laborales; y también las competencias del cargo.

Para definirse las ponderaciones de cada factor respecto a la organización y la escala de valoración de cada ítem respecto al cargo, se hizo pertinente la participación de los directivos de las siguientes áreas:

- Gestión Humana: tiene a su disposición los formatos de descripción de cargos, y debido a su área de experticia tiene mayor comprensión sobre el tema de competencias laborales.

- HSEQ: Maneja la información y conoce de manera objetiva la relevancia de las diferentes condiciones laborales y esfuerzos físicos a los que está sometido cada cargo en la organización.
- Gerencia: Proporciona el direccionamiento estratégico a cada ítem de evaluación, es decir, sabe qué aspectos se requieren de cada cargo para que converjan con el marco estratégico de la organización.
- Directores de cada División operativa: Son quienes tienen mayor claridad sobre los conocimientos que se requieren en su departamento, y que obligaciones tiene cada cargo respecto a la División y la organización.

A continuación, se presenta la escala de valoración empleada en este estudio, para valorar los cargos respecto a los factores estudiados:

**Tabla 3:** Parámetros de valoración

<b>valor</b>	<b>Descripción</b>
0	Factor no exigido por el puesto
1	Grado bajo (inferior al normal)
2	Grado normal
3	Grado superior
4	Grado muy elevado

Fuente: Autor

Para el desarrollo de la matriz, se hizo revisión de los perfiles de cada cargo estudiado, en conjunto con las personas ya mencionadas, para posteriormente calificar cada cargo de acuerdo a las exigencias del trabajo y las competencias del mismo. Ahora cabe resaltar que un cargo clave (crítico) será aquel, donde la mayoría de los factores sean calificados con cuatro (4); a continuación, se presenta los intervalos de valoración que determinan el nivel de criticidad de los cargos operativos.

**Tabla 4:** Intervalo de valoración de la criticidad cargo

<b>Color</b>	<b>Criticidad</b>	<b>Intervalo de valoración</b>
--------------	-------------------	--------------------------------

	Muy alto	27.1 - 36
	Alto	18.1 - 27
	bajo	10.1 - 18
	Muy bajo	0 - 10

Fuente: Autor

Debido a que las matrices son extensas, se presenta a manera de ejemplo, el diseño de la matriz empleada en el estudio y el resultado final de las matrices de las Divisiones (dos) y Departamentos (uno) misionales, las cuales se encontraran en los **Anexos 2, 3 y 4**.

**Tabla 5:** Matriz de estudio de los cargos

Fuente: Autor

		CARGO:			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	Función general del cargo				
	Cantidad cargos subordinados				
ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	% DE IMPORTANCIA	VALORACIÓN	VALOR PONDERADO	
EXIGENCIAS DEL CARGO	Intelectual	Título de posgrado	30%		
		Título de pregrado	25%		
		Tecnólogo	20%		
		Técnico	10%		
		Aprendiz	10%		
		Bachiller	5%		
	Experiencia laboral	experiencia superior a dos años	40%		
		experiencia entre uno a dos años	30%		
		Experiencia inferior a un año	25%		
		Sin experiencia	5%		
	Físico	Trabajo de pie	25%		
		Trabajo con desplazamientos	25%		
		Posturas incómodas	25%		

		Levantar objetos con más de 40 kg	25%			
		responsabilidad	Por el proceso	30%		
			Por el equipo (objetos)	20%		
			Por materiales o productos	5%		
			Monetaria	15%		
			Por datos confidenciales	15%		
			Por la seguridad de otros	15%		
		Condiciones de trabajo	Físico	20%		
			Mental	30%		
			Visual	5%		
			Ambiente de trabajo	15%		
			Riesgos de accidentes	15%		
			Riesgos de enfermedad	15%		
		Acción y obtención de resultados	Administración de recursos	20%		
			Búsqueda de información	5%		
Calidad en el trabajo	15%					
Innovación	15%					
Orientación a resultados	15%					
Planificación y organización del trabajo	15%					
Toma de decisiones	15%					
Gestión	Asertividad	15%				
	Control directivo	25%				
	Coordinación	20%				
	Delegación	15%				
	Desarrollo de personas	25%				
Orientación al cliente	Orientación al cliente	15%				
	Empatía	15%				
	Gestión de clientes	30%				
	Capacidad de negociación	40%				
Efectividad personal	Flexibilidad	3%				
	Adaptabilidad	5%				
	Liderazgo	9%				
	Compromiso	5%				
	Tolerancia a la presión	5%				
	Pensamiento estratégico	20%				
	Sensibilidad interpersonal	15%				
	Trabajo en equipo	20%				
	Autoconfianza	2%				
	Honradez	8%				
	Sentido de pertenencia	8%				
<b>TOTAL</b>						

**Tabla 6:** Resultado de la matriz del Departamento Comercial

	Director Departamento Comercial	Asistente Comercial	Jefe de I + D + I	Consultor de ventas Junior
<b>TOTAL</b>	28,17	13,16	20,34	19,2

Fuente: Autor

**Tabla 7:** Resultado de la matriz de la División Ingeniería

	Gerente División Ingeniería	Asistente Administrativa	Coordinador Proyectos Consultoría	Coordinador Proyectos de Redes	Ingeniero Consultor	Ingeniero Campo	Auxiliar de Consultoría	Técnico de Campo	Técnico de Laboratorio	Analista de Laboratorio	Trabajador Social
<b>TOTAL</b>	26,65	11,89	24,83	24,83	19,16	22,86	9,52	13,01	9,29	11,16	18,06

Fuente: Autor

**Tabla 8:** Resultado de la matriz de la División Monitoreos

	Gerente División Monitoreo	Asistente Administrativa	Auxiliar Servicios Generales	Auxiliar HSEQ	Coordinador Monitoreo	Coordinador de Laboratorio	Ingeniero Consultor	Técnico de Campo Monitoreo	Técnico de Mantenimiento	Analista Líder Laboratorio	Analista de Laboratorio	Auxiliar Administrativa Monitoreo	Auxiliar Consultoría
<b>TOTAL</b>	26,65	11,89	8,02	13,66	19,02	19,02	18,66	7,08	11,27	11,62	10,76	8,84	9,52

Fuente: Autor

## 5.6 COMPORTAMIENTO ROTACIONAL DEL PERSONAL

Al estudiar el comportamiento de la rotación del personal operativo, se encontró que el IRP<sup>47</sup> había sido medido en los últimos tres años (2015, 2016, 2017) de forma mensual, teniendo en cuenta el personal operativo, administrativo y el temporal de la organización. Posterior a esto, se revisó la herramienta y se identificaron los siguientes aspectos de mejora:

- No se hacía diferenciación entre el personal de la División Gestión Corporativa y el del Departamento Comercial. Esto es necesario debido a que esta última área es misional para la organización y por ende requiere de un seguimiento individual.
- Se tiene en cuenta el personal temporal, es decir, aquel que es contratado para una labor determinada. Estos datos no son significativos y más bien alteran o perturban el resultado del indicador, debido a que estas salidas de personal de por sí se deben dar.

Además de esto, se observó que se ha tenido un IRP referencial o meta del 5%, el cual fue establecido por la dirección de Gestión Humana con base en conocimientos e investigación bibliográfica respecto a la rotación de personal.

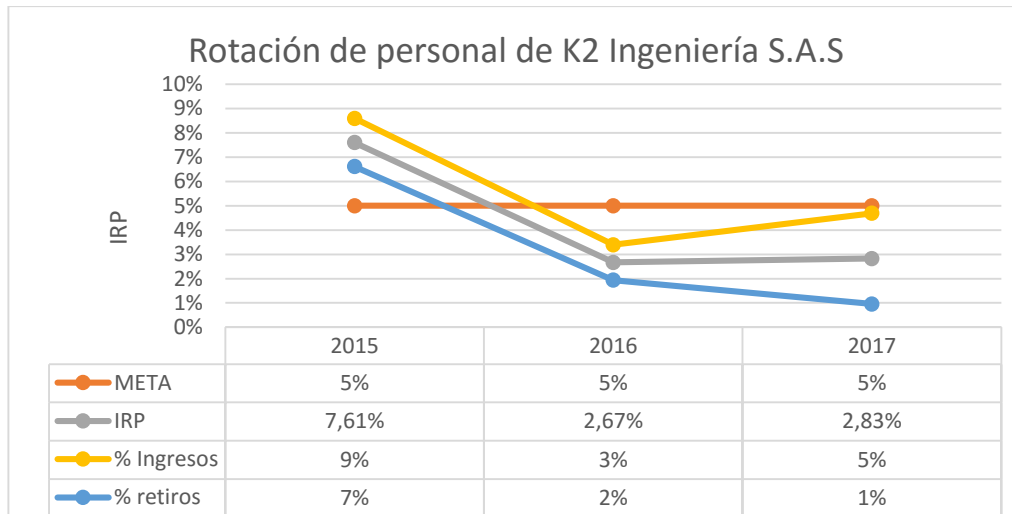
A continuación, se presenta las gráficas del IRP de los años 2015, 2016 y 2017, a nivel organizacional; excluyendo los cargos de carácter temporal. Empleando la fórmula descrita en el **numeral 6.2.2**.

$$\text{IRP: } \frac{\frac{A+D}{2} * 100}{PE}$$

---

<sup>47</sup> Indicador de Rotación de Personal

**Gráfica 1:** Evaluación del IRP de K2 Ingeniería S.A.S



Fuente: Autor

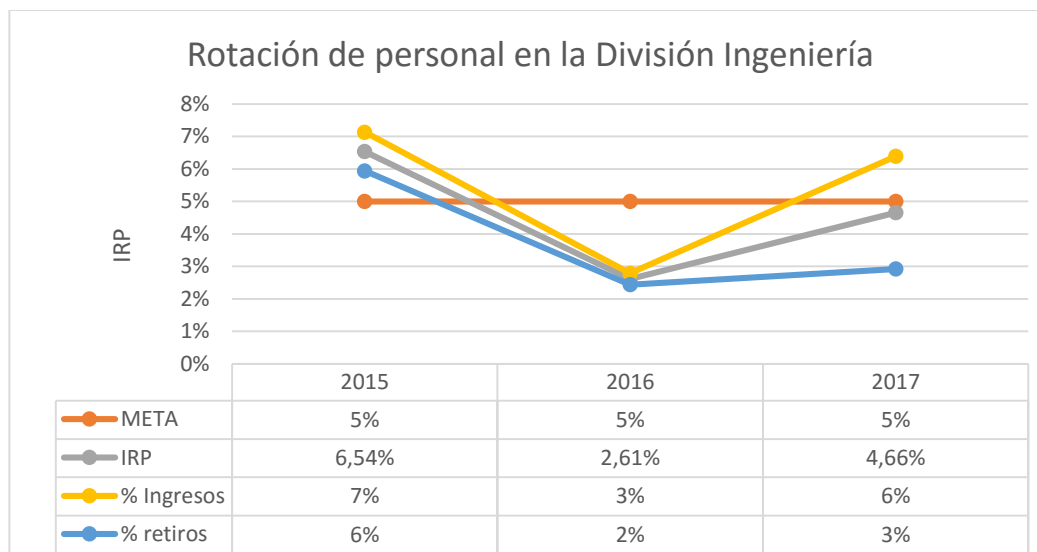
Como se puede observar, la rotación del personal en el 2015 provoco un IRP superior a indicador meta, pero en el transcurso de los dos años posteriores (2016 y 2017) este se redujo considerablemente en un 5%, situándose debajo del IRP referencial. Este suceso se debió a los siguientes aspectos:

- En el 2015, la empresa adquirió un contrato de Aerocivil, el cual requirió la incorporación de nuevo personal; y hubo retiros de trabajadores contratados para la realización del proyecto CMSA, por terminación del contrato laboral. Pero la proporción de ingresos fue superior a las salidas de personal.
- En el 2016, la cantidad de incorporaciones, respecto al año anterior, se redujo a un 12,5% y los retiros decrecieron aproximadamente en la misma proporción.
- En el 2017, el comportamiento de los ingresos fue indirectamente proporcional al de los retiros, es decir, la cantidad de personal que se incorporo fue aproximadamente igual a la que se retiró. Permitiendo mantener el indicador debajo del referencial.

Con relación a lo observado, se encontró que la rotación de personal en la organización está altamente relacionada con los contratos de proyectos de consultoría que adquieran, es decir, entre mayor sea la complejidad del proyecto a realizar, mayor será la mano de obra requerida para cumplir los requerimientos de este, en tiempo, costos y alcance. Y después de concluido el proyecto en promedio el 65% de las personas incorporadas salen de la empresa por terminación del contrato laboral. Esto quiere decir que, hasta el momento, la empresa es quien provoca la rotación y está bajo su control.

Ahora, debido a que los datos se ingresan de manera manual a la herramienta, hubo inconvenientes en la separación de los registros del personal comercial del administrativo, por lo cual se decidió evaluar el IRP de la División Ingeniería y la de Monitoreos; que, además, como se observa en el numeral 5.3, son los procesos misionales que tienen mayor proporción de cargos y personas.

**Gráfica 2:** Rotación del personal en la División de Ingeniería



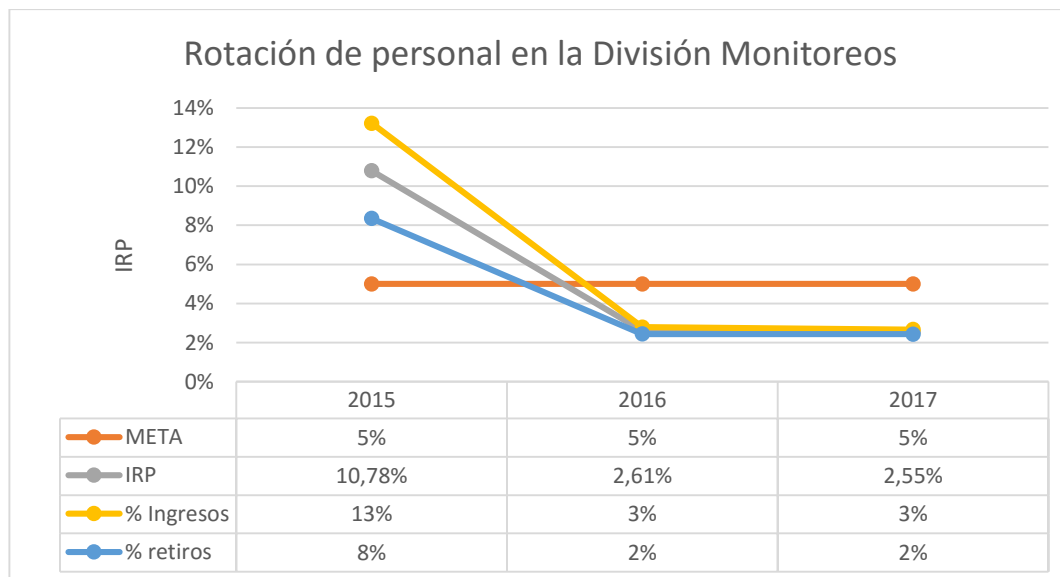
Fuente: Autor

En la **gráfica 3** se puede corroborar lo descrito de la **gráfica 2**, debido a que en el 2015 se requirió incorporar personal para la ejecución del proyecto de Aerocivil,

pero al finalizar este, aproximadamente al 70% de este personal no se le hizo renovación del contrato. Ya en el 2016, se retiró personal del año anterior por terminación del contrato, pero se incorporó personal nuevo para ocupar las vacantes; este suceso ocurre en cargos como Auxiliares y Técnicos.

En el 2017, se adquiere nuevos proyectos, duplicando así la cantidad de personal incorporado el año anterior; y los retiros de personal se debieron a terminación del contrato y dos casos de despido debido a que no se adaptaron a la cultura de la compañía.

**Gráfica 3:** Rotación del personal en la División de Monitoreos



Fuente: Autor

En la División de Monitoreos fue donde se presentó la mayor cantidad de incorporaciones de personal, debido a que para la ejecución y terminación de algunos proyectos del 2015 se requirió contratar personal técnico de campo a término fijo y finalizado los proyectos se retuvo en la organización solo el 15% de este personal contratado y se presentaron tres retiros voluntarios.

Ya en el 2016, la cantidad de personal que ingreso fue en promedio el 90% por contrato de prestación de servicio (labor determinada y a término fijo). De los cuales el 70% se retiraron el mismo año por terminación del contrato. Y en el 2017 se mantuvo el mismo comportamiento, con cuatro retiros de personal contratado en el año anterior, por no renovación del contrato, y dos retiros voluntarios.

Ahora, como se pudo apreciar en la información mostrada anteriormente, en la empresa suelen presentarse retiros voluntarios, de los cuales es muy importante conocer los motivos que los generan, y para esto se ha diseñado la Entrevista de Retiro (**ver Anexo 5**), teniendo en cuenta los aspectos recomendados por Chiavenato en el numeral 5.3. Mediante la cual se busca identificar todo factor externo e interno, relacionado con el entorno y/o clima laboral, que produzca el retiro del empleado de la empresa. Esto servirá para medir la satisfacción laboral entre los trabajadores, corroborar la información resultante de las baterías de clima organizacional y reforzar los programas relacionados con la cultura corporativa, aumento del sentido de pertenencia y vinculación del trabajador en la organización.

## 6. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO

### 6.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso de reclutamiento de K2 Ingeniería S.A.S, está compuesto por cuatro etapas, donde el inicio del proceso depende de una decisión de línea, es decir, la persona encargada del departamento o división donde se encuentre la vacante es quien decide si se necesita incorporar nuevo personal. De acuerdo con la información suministrada por el departamento de Gestión Humana, las etapas del proceso de reclutamiento se desarrollan de la siguiente manera:

**6.1.1** Detección de la necesidad de talento humano. Como se mencionó, el proceso de reclutamiento inicia cuando el jefe o director de área solicita personal para cubrir una o varias vacantes que surjan en su división. El origen de estas vacantes se puede dar por diferentes motivos o causas, tanto productivas como vegetativas.

**Tabla 6:** Causas por las que se generan vacantes en una organización

<b>POR CAUSAS PRODUCTIVAS</b>	<b>POR CAUSAS VEGETATIVAS</b>
Incremento de solicitudes en un proyecto que requiera una mayor cantidad de mano de obra	Bajas definitivas de carácter voluntario, dimisiones, jubilaciones, etc.
Un trabajo extraordinario que requiere temporalmente los servicios de personal cualificado	Incapacidades temporales y maternidades.
Un ciclo estacional del negocio	Excedencias y permisos
Creación de nuevos centros de trabajo	Despidos y suspensiones de empleo disciplinarios
Lanzamiento de nuevos productos o servicios	Fallecimientos
Creación de nuevas divisiones o departamentos	

Implantación de nuevas tecnologías	
------------------------------------	--

Fuente: (Gelabert, 2015, pág. 145)

La creación de cargos nuevos está relacionada con las vacantes que surgen por razones productivas debido a que, en la mayoría de los casos, los procesos de reclutamiento se dan por el desarrollo de proyectos productivos de la empresa, que requiere personal de manera temporal en muchos de los casos, como se podrá observar en el análisis del numeral.

Como se muestra en la **tabla 7**, cada vez que un jefe de área considera que requiere la incorporación de nuevo personal a su división, este debe diligenciar el formato “FOA102-01 - Solicitud de Personal” (**ver Anexo 6**), teniendo en cuenta si el cargo es nuevo o no, cuando el cargo ya existe dentro de la organización, el solicitante hace uso de la información contenida en los perfiles de cargo; pero cuando no, la dirección de gestión humana, junto con la intervención del responsable inmediato de quien ha de depender el nuevo cargo y con case a los requerimientos solicitados inicialmente, deben establecer el perfil definitivo del puesto de trabajo a cubrir o de la persona candidata ha dicho puesto en el formato “FOA101-01 - descripción de cargos” que se describirá en el numeral 5.1.3.

En el formato “FOA102-01 - Solicitud de Personal” utilizado en el desarrollo de esta etapa, el solicitante tramita la información básica respecto a la solicitud y detalla los requerimientos mínimos a tener en cuenta a la hora de realizar la convocatoria en el mercado laboral. A continuación, se presenta la descripción del formato de acuerdo con el orden de cómo debe ser diligenciado:

**Tabla 7:** Ítems del formato FOA 102 - 01

ÍTEM	DESCRIPCIÓN
1. información del solicitante	Se registra la fecha de la solicitud, el nombre del solicitante y el cargo al que pertenece.

2. información del cargo a solicitar	Aquí se especifica el nombre del cargo a solicitar, área o división al que pertenece el cargo, motivo de la solicitud, cantidad de personas a incorporar, tipo de convocatoria (interna o externa) y el tipo de vacante.
3. objetivo del cargo	Se debe describir brevemente el propósito por el cual se creará el cargo. Si el cargo ya existe, se emplea la información del perfil del cargo.
4. funciones del cargo	Se describe brevemente los trabajos a realizar. Si el cargo ya existe, se emplea la información del perfil del cargo.
5. perfil requerido	Aquí se detalla el tipo de género, edad y estado civil del personal convocado. Además de la formación profesional y académica, experiencia laboral, habilidades y conocimientos específicos que deben tener el personal a reclutar para desempeñar el cargo. Si el cargo ya existe, se emplea la información del perfil del cargo
6. condiciones laborales	Aquí se especifica el lugar donde se realizará el trabajo, el tipo de vinculación, el tipo de contrato, duración del contrato, jornada laboral, frecuencia de pago y salario estimado del cargo.
7. necesidades recursos cargo solicitado	Se debe registrar los recursos físicos y de información que la empresa debe suministrar al personal solicitado.
8. información adicional:	Aquí el solicitante tiene espacio para mencionar alguna observación respecto a las expectativas de la convocatoria o agregar otro requerimiento.
9. aprobación:	El diligenciamiento de este ítem se realiza en la segunda etapa, donde para ser válida la solicitud, esta debe ser revisada y aprobada por la gerencia.
10. recibimiento de la solicitud:	Para continuar a las siguientes fases del proceso de reclutamiento, esta solicitud debe llegar y ser revisada por la dirección de gestión humana.

Fuente: documento de Gestión Humana “FOA 102 – 01 Solicitud de personal”

**6.1.2** Aprobación de solicitud. Esta etapa es fundamental para la continuación del proceso de reclutamiento, debido a que sin autorización del gerente o la persona a quien éste designe, no se dará inicio al proceso. Después de ser aprobada, esta decisión es comunicada a la dirección de gestión humana.

El hecho que pase por revisión de la Gerencia al inicio del proceso es con el fin de evaluar si la incorporación de nuevo personal es necesaria y pertinente o bien debe ser descartada, es decir, la decisión de aprobar el reclutamiento debe justificarse en función de la rentabilidad, y no incrementar los costos de personal sin contrapartida.

**6.1.3** Análisis de la solicitud. En esta etapa se identifican, para obtener la información correcta a presentar en la convocatoria, las competencias con base en la educación, formación, experiencia y habilidades definidas en el perfil y las necesarias para el desarrollo de las funciones del cargo; esto se logra, mediante la socialización de la información con el solicitante y revisión de esta, con el fin de identificar y solucionar cualquier discrepancia que se llegue a presentar en la revisión. Posteriormente se establece el cronograma de las etapas del proceso (*ver anexo 7*), cuyo orden de ejecución y cantidad de etapas depende de factores como el tipo de cargo, la urgencia de cubrir la vacante, entre otras.

Ahora, como se mencionó anteriormente, si el cargo de la vacante no existe en la organización, la Dirección de gestión Humana con el concurso de la Dirección de la HSEQ y el jefe inmediato (solicitante), procede a crear la descripción del cargo mediante el diligenciamiento del formato FOA101-01 “descripción de cargos” (**Anexo 8**). La correcta ejecución de esta actividad es de suma importancia tanto para el éxito del proceso de selección como para la organización en sí, debido a que describir el cargo teniendo en cuenta los objetivos y valores corporativos permitirá incorporar personas no solo que harán bien su trabajo, sino que además se identificarán con la empresa.

En la **tabla 8**, se presenta los ítems que compone el formato estándar de la descripción de un cargo:

**Tabla 8:** ítems del formato FOA101 - 01 descripción de cargo

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	PERSONAL INVOLUCRADO
1. identificación	En este numeral se determina el nombre del cargo, rol, nivel jerárquico, tipo de cargo, división y departamento al que pertenecerá, quien es el jefe inmediato, que personal tiene a su cargo, su cargo suplente, y el objetivo principal del cargo.	Jefe inmediato y el representante o director de Gestión Humana.
2. Descripción de funciones	Aquí se identifican las funciones laborales que debe cumplir respecto a su puesto de trabajo y al programa de HSEQ.	Jefe inmediato y el representante o director de HSEQ.
3. Responsabilidades, rendición de cuentas y autoridad	Este numeral consiste en especificar los activos de la empresa (físicos y de información) colocados a disposición y bajo la responsabilidad del cargo. Y la confidencialidad y reserva de la información.	Jefe inmediato
4. Condiciones de trabajo	Se describe los tipos de esfuerzo físico, mental y visual relacionados con el cargo, las condiciones del ambiente de trabajo, y los riesgos a los que se expone la persona en dicho cargo. También se define el horario de trabajo y se requiere realizar desplazamiento a otras ciudades	Representante o director del área de HSEQ.
5. Perfil requerido	Aquí se determina los requisitos de educación y formación, la experiencia profesional en años, habilidades organizacionales y habilidades específicas que debe tener la persona que ocupe el cargo. Donde cada uno de los requisitos	Jefe inmediato y Representante o director del área de Gestión Humana.

	mencionados deben tener documentos de soporte	
6. convalidación	Consiste en establecer la obligatoriedad de verificar la validez de los documentos de soporte entregados por el personal seleccionado.	Representante o director del área de Gestión Humana.

Fuente: documento de Gestión Humana “FOA 102 – 01 descripción de cargo”

**6.1.4 Convocatoria.** Actualmente la empresa emplea dos tipos de medios de convocatoria, la interna y la externa. La convocatoria interna se comunica por cartelera, por el correo electrónico corporativo y por promulgación de los jefes de división; y la convocatoria externa emplea mecanismos de comunicación como las bolsas de empleo, las universidades y anuncios en la prensa. También es válido que personal interno refiera hojas de vida para las convocatorias; estas tienen el mismo tratamiento que cualquier otro currículum.

Las convocatorias que se pretenda hacer internas deben contar con el aval de la Gerencia, considerándose las condiciones del entorno y la situación particular en cada caso.

A la hora de hacer cualquiera de las dos convocatorias, es pertinente estar definido el perfil del cargo a reclutar, debido a que la información contenida en este formato es la que se utilizará para convocar al personal idóneo para el puesto de trabajo y para la organización.

#### **6.1.4.1 Política de reclutamiento**

Se incorporará como parte de K2 Ingeniería a personal de la más alta calidad profesional cuyas competencias se encuentren en concordancia con las exigencias

y objetivos organizacionales, a través de procedimientos técnicos y transparentes, no discriminatorios basados en el mérito y la búsqueda de la excelencia. El proceso pretende vincular personas calificadas, pero con valores que se identifiquen con la cultura organizacional de la empresa

#### **6.1.4.2 Tipos de reclutamiento**

##### **Reclutamiento interno**

Los medios por la cuales se manifiestan la convocatoria interna son:

- a) cartelera: se coloca en las carteleras de cada piso, una hoja donde se describe el origen de la vacante y sus respectivas características.
- b) correo electrónico mailing: se emplea para dar a conocer la vacante al personal que se encuentre realizando trabajo de campo o que esté ausente. La información transmitida es la misma que se expresa en la cartelera.

##### **Reclutamiento externo.**

Es cuando se cubre una vacante con un candidato que proviene fuera de la empresa.

Los canales de comunicación por los cuales se manifiesta la convocatoria externa son:

- a) bolsas de empleo en internet
- b) bolsas de empleo en universidades
- c) Anuncios en Periódico
- d) Personal referido

Estos medios de reclutamiento le permiten a la empresa captar personas del mercado laboral, disponibles y empleados, que cumplan en su mayoría con los requisitos del perfil del cargo o vacante que se está buscando. Además, que estos medios acatan a

cabalidad la ley de tratamiento de datos<sup>48</sup>, con lo cual se evita cualquier tipo de sanción al respecto.

En cada uno de estos canales se registra la vacante de la siguiente forma:

- Se especifica el tipo de cargo, las funciones o actividades, habilidades, competencias, tiempo de experiencia, número de vacantes disponibles, tipo de salario, cantidad de salario mensual, tipo de contrato, jornada de trabajo y el horario.
- Requerimientos especiales como: licencias de conducción, disponibilidad de viajar, disponibilidad cambio de residencia, edad, manejo de dinero, direccionar personas, etc.
- Requerimientos de educación y formación.

Donde todos estos datos varían de acuerdo con el perfil del cargo de la vacante.

#### 6.1.4.3 Estudio de costos de los tipos de reclutamiento

- Costos del reclutamiento interno:

Este costo está representado por el tiempo que emplea el personal de gestión humana en divulgar y recolectar las hojas de vida del personal interno que aspira a ocupar la vacante. A continuación, se presenta las personas involucradas y sus respectivos costos:

**Tabla 9:** Costos del reclutamiento interno

Personal involucrado	Actividades	Costo mensual	Tiempo laboral (hr)	Costo por hora	Tiempo empleado (hr)	Costo de convocar
Director de Gestión Humana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar a la gerencia la convocatoria interna</li> </ul>	\$ 1.600.000	234	\$ 6.838	2	\$13.675

<sup>48</sup> ley 1581 del 2012

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esquematizar la información a presentar en la convocatoria</li> <li>• Localizar los tipos de cargos a los cuales se dirigirá la convocatoria</li> <li>• Supervisar el proceso</li> </ul>					
Asistente Gestión Humana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar en cartelera la convocatoria</li> <li>• Enviar correos</li> <li>• Recibir hojas de vida</li> <li>• Clasificar hojas de vida</li> </ul>	\$ 781.242	234	\$ 3.339	5	\$16.693
TOTAL						\$30.368

Fuente: Autor

- Costos del reclutamiento externo:

En el estudio de los diferentes medios de reclutamiento de personal que emplea actualmente la empresa, se encontró que aproximadamente más del 60% de las solicitudes de personal se convocaban en las bolsas de empleo en internet, por ende, se enfocó el análisis hacia estos medios, dando como resultado la siguiente información:

**Tabla 10:** Costos del reclutamiento externo

Bolsas de empleo / Firmas especializadas	Tipos de cargos reclutados	Cantidad de vacantes a postular	Costo de las vacantes postuladas	Costo por vacante*	%
Computrabajo	Todo tipo de cargo	20	\$ 3.731.500	\$ 186.575	19,4%
Dreams Jobs	Cargos específicos que requieren estudios de posgrados y	1	\$ 350.000 + IVA	\$ 416.500	43,4%

	experiencia comprobada				
Temporing S. A	Cargos específicos que requieren estudios de posgrados y experiencia comprobada	2	\$ 600.000 + IVA	\$ 357.000	37,2%

Fuente: Autor

Nota: \*asumiendo el IVA como el 19%

De esta información, es necesario mencionar que la bolsa de empleo Dreams Jobs, además de ser la de mayor costo, es la que recluta menos candidatos, solo cuatro. Se desconoce por lo tanto es la menos utilizada de las tres, en el proceso de reclutamiento.

### 6.1.5 CUADRO RESUMEN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

**Tabla 11:** Etapas del proceso de reclutamiento

No.	Descripción de Actividades	Responsable	Documentos / Registros
1	<p><b>DETECTAR LA NECESIDAD DE PERSONAL:</b></p> <p>Diligenciar el formato “FOA102-01” Solicitud de Personal, de acuerdo con los siguientes casos:</p> <p>a) <b>Contratación de personal para un cargo nuevo:</b> diligenciar todos los campos requeridos en el formato (1 al 9).</p> <p>b) <b>Contratación de personal para: reemplazo de vacaciones, personal adicional para un cargo existente, suplir vacante de un cargo existente,</b> diligenciar los campos 1, 2, 5, 6, 7, 8 y 9 o mediante correo electrónico indicando mínimamente información que permita iniciar el proceso.</p>	Jefe área o proceso	FOA102-01 Solicitud Personal / Correo Electrónico
2	<p><b>APROBAR SOLICITUD:</b></p> <p>El solicitante debe tramitar la aprobación ante el Gerente o a quién él designe y comunicar a Gestión Humana para iniciar el proceso. Esta aprobación puede venir de correo electrónico.</p> <p>Sin esta autorización no se dará inicio al proceso de selección y/o contratación.</p>	Jefe área o proceso	FOA102-01 Solicitud Personal / Correo Electrónico

No.	Descripción de Actividades	Responsable	Documentos / Registros
3	<p><b>RECIBIR Y ANALIZAR SOLICITUD DE PERSONAL:</b></p> <p>Recibir la solicitud de personal y revisar que cumpla con todos los requisitos.</p> <p>¿Está la solicitud de personal debidamente diligenciada?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Si:</b> Continúa el paso siguiente.</li> <li>• <b>No:</b> Devolver al solicitante</li> </ul> <p>NOTA: Si es un nuevo cargo, crear la descripción del cargo, en conjunto con el Jefe Inmediato y el(los) responsables de HSEQ.</p>	Director Gestión Humana	FOA101-01 descripción de cargos / Anexo No 2 "Tiempos del proceso"
4	<p><b>REALIZAR CONVOCATORIA, PUEDE SER INTERNA Y/O EXTERNA:</b></p> <p>a) Realizar convocatoria interna, por medio de comunicación en cartelera y jefes de proceso/área indicando los requisitos establecidos en el perfil. Para realizar este tipo de convocatoria se debe pedir la autorización de Gerencia. En el caso de que la persona seleccionada sea por convocatoria interna se debe documentar en el plan carrera.</p> <p>b) Realizar convocatoria externa, con base en el formato descripción de cargos Los mecanismos establecidos para convocar el personal son: Bolsas de empleo en página web, Bolsa de empleo de Universidades, Anuncios en Periódico, Personal referido.</p>	Director de gestión humana/ practicante de psicología/Bo lsa de empleo	Anuncios publicado s

Fuente: documento de gestión humana PRA102 – 01: procedimiento selección de personal directo

## 6.2 PROPUESTAS DE MEJORA

**6.2.1** Herramienta de análisis del flujo de personal. Con esta herramienta se busca inventariar el talento humano de la empresa y consiste en registrar las variaciones que se produzcan por entradas y salidas de personal, tanto a nivel de divisiones como organizacional.

En la herramienta, diseñada en Excel, se agrupan los trabajadores de acuerdo a la división a la que pertenezcan y la función que desempeñen dentro de la misma; esto quiere decir que se dispone de más de dos formatos o tablas de Excel, una en la que se estudia el comportamiento del flujo de personal a nivel de la organización y las otras, dentro de cada división de acuerdo al tipo de cargo: directivo, apoyo administrativo y operativo.

En la categoría de cargos operativos se presenta una subclasificación del personal con respecto a nivel de educación por el cual fue contratado en la empresa, como profesional o como técnico de campo.

El diseño o esquema de las tablas matriciales de la herramienta, las cuales se encuentran en los **anexos 9, 10 y 11**, está basado en el modelo mostrado en la **tabla 1** en el **numeral 3.2.5**.

Esta herramienta, además de dar la información sobre la cantidad de talento humano con la que cuenta la empresa, permitirá evaluar tanto a nivel organizacional como divisional, el comportamiento de rotación del personal y sus causas, e identificar aquellas áreas con mayor generación de vacantes y por ende con mayor probabilidad de solicitar personal. Además, se puede decir que servirá como alerta de posibles problemas en el clima organizacional.

**6.2.2** Ampliación del cálculo del IRP. Aquí se propone robustecer la información resultante del indicador, mediante el cálculo de este, pero considerando la teoría de Chiavenato (ver numeral 3.2.5) en la cual el indicador es calculado de diferentes formas de acuerdo al análisis que se requiera hacer.

Actualmente el IRP es determinado así:

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A+D}{2} * 100}{PE}$$

Dónde:

A = Admisiones de personal en el periodo considerado

D = Desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como de los empleados)

PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo, divide entre dos.

Pero Chiavenato propone, que no sólo se puede medir de la anterior manera, sino que además pueden tenerse en cuenta diferentes factores que permitan hacer un mayor aprovechamiento del indicador en el diagnóstico del comportamiento de la satisfacción laboral.

Por tal razón el IRP se calculará también de las siguientes formas:

- a) Cuando se analicen las pérdidas de personas y sus causas, no se considerarán las admisiones sino solo las separaciones no importando el motivo.

$$\text{IRP} = \frac{D * 100}{PE}$$

- b) Cuando se analicen las pérdidas de personal, se empleará la fórmula del numeral C, pero sólo se tendrá en cuenta las separaciones por iniciativa de los empleados
- c) Cuando se evalúe la rotación de personal por departamento o divisiones, habrá para cada uno de estos subsistemas un cálculo propio del IRP, empleando la siguiente ecuación:

$$IRP = \frac{\frac{A+D}{2} + R + T}{PE}$$

Dónde:

R = Recepción de personal por transferencia de otros departamento o divisiones

T = Transferencia de personal hacia otros departamento o divisiones

## 7. PROCESO DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

### 7.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Después de reclutar la mayor cantidad posible de candidatos al cargo vacante durante ocho (8) días, sigue el proceso de gran relevancia para la organización, la selección de la persona idónea para el puesto y para la empresa. Si se obtiene éxito, no sólo se incorporará una persona adecuada para el trabajo, sino un colaborador que dará excelentes resultados y tenderá a quedarse en la organización por más tiempo.

Para conseguir seleccionar a los mejores candidatos para cada puesto, se emplean o aplican un conjunto de técnicas de selección de personal conformado por entrevistas, pruebas cognitivas, psicológicas, de simulación, exámenes médicos, entre otras, que se mencionaran en el desarrollo de presente tema.

Aquí cabe resaltar que en ocasiones algunas etapas del proceso de selección como, la selección de las hojas de vida, entrevistas y aplicación de pruebas de selección, son realizadas por terceros, es decir, empresas especializadas en temas reclutamiento y selección de personal, se encargan de encontrar la persona idónea para la organización de acuerdo con los requisitos establecidos en la vacante. Entregando a la dirección de Gestión Humana todos los soportes del proceso.

A continuación, se describirán las etapas del proceso, en el orden en cómo se desarrollan actualmente en la organización. Los resultados obtenidos en cada una de estas etapas por los aspirantes al cargo son registrados en el formato de "Reporte Proceso Selección FOA102-04" (**ver Anexo 12**), y es de aclarar que el candidato que cumpla o apruebe todas las etapas es el que finalmente será incorporado en la empresa.

**7.1.1** Selección de hojas de vida. Se puede decir que esta etapa es el primer filtro del proceso, ya que consiste en elegir las hojas de vida de aquellos candidatos cuyo perfil profesional se ajusta más al perfil del cargo, debido a que no todos los que se postulan cumplen con los requisitos de formación y experiencia, por ende, se descartan inmediatamente con el fin de agilizar el proceso y evitar despilfarro de recursos.

Posterior a este tamizaje, las hojas de vida son enviada al solicitante con el fin que este haga revisión y de sus observaciones, esto permitirá detectar aquellos posibles candidatos que se ajustaran al cargo respecto al saber hacer, lo cual será después corroborado mediante las pruebas cognitivas.

**7.1.2** Entrevistas. Después de tener los primeros candidatos preseleccionados por el solicitante, estos son citados a entrevistas, las cuales se realizan de manera individual, donde se busca confirmar la información personal, estudios realizados, experiencia profesional, intereses, habilidades y demás actitudes que permitan confirmar sí el candidato (a) es el adecuado para los requisitos del cargo y de la organización. Estas entrevistas son realizadas tanto por el jefe inmediato como un representante del área de gestión humana, y pueden ser en momentos diferentes, cuyos resultados son registrados en dos formatos:

- FOA102-02 Informe Entrevista y Pruebas psicotécnicas (**ver Anexo 13**)
- FOA102-03 Informe Entrevista Jefe Inmediato (**ver Anexo 14**)

Aquí cabe resaltar que cuando el candidato es reclutado por convocatoria interna no se le hace entrevista, por la razón que es un trabajador cuyo desempeño laboral es conocido y corroborado sus estudios profesionales, pero si se le aplican el resto de las técnicas de selección.

**7.1.2.1** Informe de entrevista con el representante de gestión humana. en este formato se lleva registro de las respuestas del candidato respecto a los siguientes temas:

- Personales: que concepto tiene el candidato de sí mismo, cuales fortalezas, debilidades, habilidades considera que tiene, que metas a corto y largo plazo se ha propuesto y que plan tiene para lograrlas, que le gusta hacer en sus tiempos libres, entre otros aspectos que permita conocer más a fondo la forma de ser del candidato.
- Familiares: aquí se busca indagar sobre el nulo familiar del candidato, su situación socio – económica, estado civil, como son sus relaciones intrafamiliares, entre otros temas que aporten indicios de cómo será la relación con sus posibles compañeros de trabajo.
- Académico: se pretende conocer la trayectoria académica y de formación del candidato, con el propósito de determinar el grado de conocimiento (*saber*) que posee respecto a las funciones que se desempeñaran en el cargo vacante.
- Experiencia laboral: se busca conocer que cargos ha desempeñado el candidato y por cuanto tiempo. esto permitirá vislumbrar que tanto es su nivel de *saber hacer* de acuerdo con el cargo al que se postuló.

Esta información es verificada mediante el contacto vía telefónica, con el jefe inmediato del candidato en su anterior empleo o una de sus referencias laborales. Es un factor determinante a favor del candidato, que den buenas referencias laborales en sus anteriores empleos.

**7.1.2.2** Informe de entrevista con el jefe inmediato del cargo vacante. En este informe, el jefe inmediato corroborará la información dada por el candidato en la entrevista con el representante del área de gestión humana y registrará el resultado de la evaluación técnica.

Esta prueba técnica es elaborada por el propio jefe del área o del proceso, quien establecerá los criterios de evaluación o calificación de la misma. Y consiste en determinar el nivel de conocimiento que tiene el candidato para desempeñar las funciones requeridas en el cargo, es decir, se evalúa el *saber hacer*. Después de realizar este examen, el jefe inmediato del cargo da su concepto del candidato y establece si debe o no seguir en el proceso de selección.

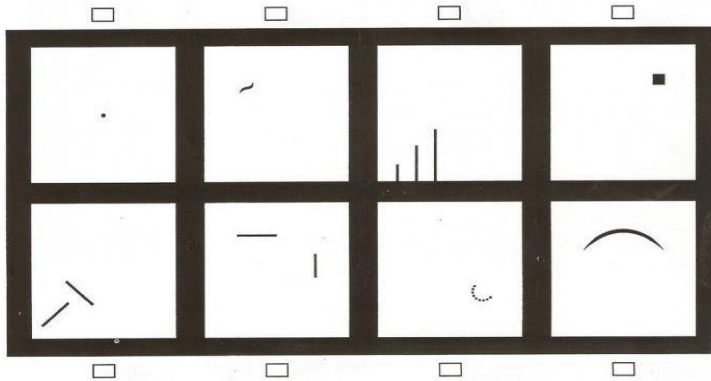
**7.1.3** Pruebas psicotécnicas. Actualmente, en esta etapa se aplican dos pruebas psicotécnicas que son la Wartegg y la Valanti, mediante las cuales se pretende evaluar factores de personalidad, habilidades, aptitudes, entre otros relacionados con el ser del candidato. Los resultados obtenidos en esta etapa se registran en los formatos: FOA102-02 informe entrevista y prueba psicotécnicas, y FOA102-04 reporte proceso selección, ya mencionados.

**7.1.3.1** Prueba psicotécnica Wartegg. Con este test proyectivo, se pretende conocer algunos aspectos de la personalidad del candidato, así como su posición frente al mundo, las relaciones interpersonales, estados de ánimo y preferencias<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup>Prueba Wartegg: ¿en qué consiste y cuál es su vigencia? (2013). Recuperado de <http://www.elemplo.com/co/noticias/tendencias-laborales/prueba-wartegg-en-que-consiste-y-cual-es-su-vigencia-4380>

**Ilustración 15:** campos evaluados en prueba Wartegg



Fuente: Prueba Wartegg: ¿en qué consiste y cuál es su vigencia? (2013). Recuperado de <http://www.elemplo.com/co/noticias/tendencias-laborales/prueba-wartegg-en-que-consiste-y-cual-es-su-vigencia-4380>

Este tipo de examen no mide aptitudes artísticas y consta de 8 campos, cada uno con un estímulo diferente para que el aspirante complete cada uno de los signos con dibujo libre sin emplear goma de borrar, partiendo del cuadro más fácil al de mayor dificultad y marcando este orden.

Cada campo determina distintos rasgos de la realidad de una persona y son<sup>50</sup>

- Primer campo: auto concepto
- Segundo campo: afectividad, fantasía
- Tercer campo: ambiciones, búsqueda del cambio y lo material
- Cuarto campo: contenidos inconscientes
- Quinto campo: manejo de energía vital e impulsos
- Sexto campo: componentes cognitivos de la personalidad
- Séptimo campo: Actitud interpersonal de relaciones de trabajo
- Octavo campo: Capacidad para comprometerse con las normas

---

<sup>50</sup> Soto, Beatriz. ¿Qué es el teste Wartegg? Recuperado de <https://www.gestion.org/que-es-el-test-wartegg/>

De acuerdo con lo mencionado por especialistas en selección de personal, esta prueba es simple, corta y de fácil aplicación e interpretación. Pero es altamente subjetiva y no tiene la verdad absoluta, debido a que es una evaluación situacional, es decir, que los resultados dependerán en gran medida del estado anímico del candidato en el día en que la presenta. Además, que se ha vuelto una prueba muy popular y, por ende, los evaluados saben que dibujar en cada espacio para aparentar el perfil que se espera de la persona a seleccionar.

**7.1.3.2** Prueba psicotécnica Valanti. Este test es un cuestionario mediante el cual se evalúa cómo una persona juzga la manera de comportarse ante una situación. Se busca determinar si los valores del sujeto corresponden con los buscados por la organización. Muestra que valores o antivalores son importantes para el sujeto (ejemplo de valores que mide el test: honestidad, respeto, responsabilidad, paciencia, tolerancia, cooperación; ejemplo de antivalores: agresividad. Antipatía, holgazanería, hostilidad, impertinencia, inconstancia, negligencia). Es importante señalar que el test exige una elección forzosa entre dos valores o antivalores similares (por ejemplo, elegir entre ser cobarde o ser cruel, o elegir entre ser respetuoso o tolerante).

Este cuestionario tiene una clara fundamentación teórica, analizada estadísticamente con una confiabilidad aceptable y una reconocida validez por psicólogos y profesionales expertos en el tema<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> Contreras Quiroz, Luis. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/296322798/Aplicacion-de-Cuestionario-Valanti>

**7.1.4 Pruebas complementarias.** Con base en lo establecido en el anexo 7, y lo indicado por la gerencia, se realizan pruebas complementarias a los candidatos que hayan aprobado las anteriores etapas, algunas de estas pruebas son el polígrafo, visita domiciliaria y medición del coeficiente intelectual (inteligencia) las cuales se aplican de manera *on line*.

Cabe resaltar que estas pruebas, debido a sus altos costos, no se realizan en los procesos de selección de todos los cargos sino aquellos altamente relacionados con la administración de los recursos de la organización como los gerentes y directores de cada área; y además son los últimos filtros del proceso.

**7.1.5 Examen médico.** Ahora, no solo basta que el candidato pase todos los filtros de conocimientos, competencias, experiencia, etc., sino que además debe ser saludablemente apto para el puesto, de acuerdo a las exigencias del mismo; porque no es nada viable incorporar a una persona con todas las capacidades pero que por motivos de salud se ausente constantemente, ya que esto repercute en la disminución de la productividad y en el peor de los casos en accidentes o enfermedades laborales con múltiples consecuencias jurídicas de naturaleza prestacional, sancionadora e indemnizatoria (e incluso de tipo penal). Esto puede sonar desmesurado, pero haciendo mención de la ley de murphy “*si algo malo puede pasar, pasará*”, es totalmente apropiado que la empresa se cerciore, sin incurrir en actos discriminatorios, que la persona a incorporar tenga las condiciones de salud necesarias para desarrollar de las funciones del cargo.

**7.1.6** Selección del candidato para la vacante y verificación de condiciones de contratación. Después de haberse concluido todas las etapas ya descritas, las cuales van documentándose en el formato FOA102-04 reporte proceso selección (ver *anexo 12*) por cada candidato, se obtiene la información necesaria para determinar cuál de los candidatos es el más apropiado para ocupar la vacante e incorporarse a la organización, ya que éste aprobará, a comparación de los otros participantes, la mayoría de las etapas. Posterior a esto, se procede a verificar, con el jefe inmediato y la gerencia, las siguientes condiciones de contratación: fecha de inicio de labores del nuevo empleado, cargo, tipo de contrato, salario, si recibirá comisiones, lugar de trabajo, horario de trabajo, forma de pago, duración del periodo de prueba, si recibirá bonificación variable, y si estará vinculado a un proyecto qué nivel de riesgo laboral tendrá. La confirmación de estos temas es necesaria debido a que será la primera información que se le transmitirá al candidato seleccionado.

**7.1.7** Notificación de resultados. Luego de confirmar los principales aspectos de interés del cargo, se procede a la notificación de los resultados del proceso de selección, comunicándose primeramente con el candidato seleccionado, esto para evitar incurrir en la pérdida del candidato por la demora en el anuncio de los resultados. Informándole la decisión de contratación, indicándole salario, tipo de contrato, fecha de ingreso y otros temas que le sean de interés; en caso de que el trabajador ya no pueda o no quiera, se recurre a los demás candidatos que quedaron en el proceso.

Se le solicita al candidato los documentos de contratación, mediante la entrega del formato FOA102-05 Listado Documentos para contratación (**ver Anexo 15**), y se adjuntan en su carpeta todos los documentos que respalden lo indicado por él en su hoja de vida, así como todos los soportes de las diferentes etapas del proceso. Estos últimos son revisados por la Dirección de Gestión Humana y deben ser aprobados (estar conformes al procedimiento de selección) para pasar al proceso de contratación.

Después de esto, se notifica la decisión a cada candidato no seleccionado, agradeciendo de antemano su participación en el proceso y dejando abierta la posibilidad de volver hacer contacto con éste, ante la realización de futuros procesos de selección de este cargo o afines con su perfil profesional.

## **7.2 PROPUESTAS DE MEJORA**

**7.2.1** Herramienta para almacenar información de los procesos: reclutamiento y selección de talento humano. Actualmente, la empresa cuenta con un sistema informático de planificación de recursos empresariales (ERP), dentro del cual se encuentra el módulo de gestión humana; y es en este en el cual se propone desarrollar la herramienta de para almacenar datos provenientes del proceso de reclutamiento.

La herramienta consiste en manejar una base de datos donde se llevará registro de las hojas de vidas de aquellos candidatos que se postularon a las convocatorias de cargos claves (críticos), fuente por la cual se enteró de la oferta laboral y la información obtenida en las etapas del proceso de selección de aquellos candidatos que no fueron incorporados en la empresa, agrupándolos de acuerdo a la cantidad de etapas aprobadas. Esto permitirá evaluar y conocer los medios más efectivos de reclutamiento según el perfil del cargo y la zona donde se realiza la convocatoria, además de tener un plan de respuesta rápida a la hora que el personal reclutado no se acople a las exigencias del cargo y/o a la cultura de la organización, o decida irse por motivos personales.

**7.2.2** Aprovechamiento de la teoría de *adecuación persona – puesto*, en el proceso de selección. La teoría de adecuación persona – puesto, tiene como finalidad relacionar la forma de ser, pensar y comportarse de una persona no solo con el perfil de un cargo sino además con la organización, y está fundamentado en los siguientes aspectos:

**Tabla 12:** Dimensiones de adecuación del individuo.

Tipo de adecuación	Significado	Dimensiones de adecuación posibles
<p><b>Adecuación persona – puesto:</b> ¿la persona cumple con los requerimientos del puesto y el puesto satisface las necesidades de la persona?</p>	<p>Es el ajuste que existe entre las capacidades de una persona y las demandas de un puesto, así como entre los deseos y motivaciones de los individuos y los atributos y recompensas del trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia</li> <li>• Habilidades relacionadas con el puesto</li> <li>• Conocimiento del trabajo</li> <li>• Experiencia laboral previa</li> <li>• Personalidad en relación con el desempeño de las tareas del puesto.</li> </ul>
<p><b>Adecuación persona – grupo:</b> ¿la persona encaja en su grupo de trabajo, incluida su relación con su supervisor?</p>	<p>Es cuando el individuo se acopla con las metas, habilidades y estilos de trabajo del grupo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades de trabajo en equipo</li> <li>• Estilo de manejo de conflictos</li> <li>• Personalidad orientada a trabajar bien con los demás</li> </ul>
<p><b>Adecuación persona – organización:</b> ¿existe consistencia entre valores, creencias y personalidad de individuo con los valores, normas y cultura de la organización?</p>	<p>Es la capacidad y disposición que tiene el individuo de adaptarse a la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alineación entre la motivación personal y la misión, propósito y cultura de la organización</li> <li>• Valores</li> <li>• Metas</li> </ul>
<p><b>Adecuación persona – vocación:</b> ¿los intereses y aptitudes vocacionales del individuo se ajustan a su ocupación?</p>	<p>Es el ajuste que existe entre los intereses, valores, personalidad y capacidades de una persona con su profesión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitudes</li> <li>• Intereses</li> <li>• Valores personales</li> <li>• Metas a largo plazo</li> </ul>

Fuente: Griffin, Phillips y Gully, 2017, pág. 89

La investigación sugiere que las personas pueden experimentar diferentes niveles de adecuación con sus puestos y la organización. En esencia, le puede gustar lo que hace, pero no el lugar en donde se hace, o viceversa. por tal razón, es crucial para la organización tener en cuenta estos aspectos en el proceso de selección del talento humano y maximizar estas adecuaciones al interior de la organización, porque el fortalecimiento de estas, tienen una relación positiva fuerte con la satisfacción laboral, compromiso organizacional y la intención de permanecer en la empresa, además de influir en las actitudes de los empleados y las conductas ciudadanas más allá de los requisitos de trabajo, como ayudar a los demás o hablar positivamente acerca de la empresa. (Griffin, Phillips y Gully, 2017, pág. 90).

## 8. PROCESO DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN

### 8.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El propósito principal de este proceso es acortar, lo máximo posible, el periodo de adaptación al cargo y familiarización con la organización, mediante una adecuada inducción para el personal nuevo y reinducción periódica (anual) y cuando cambia de cargo, en los aspectos generales de la empresa, la misión, visión, valores corporativos y sus políticas, y también en lo que respecta a conocimientos básicos que requerirá a la hora de desarrollar sus funciones.

Dos años atrás, este proceso de inducción se realizaba designando un grupo de personal con experticia en la División que se encargara de enseñarle al trabajador que ingresaba a la empresa cuales eran las funciones del cargo, sus compañeros de área, jefe inmediato, entre otros aspectos relacionados con los requerimientos del puesto y orientarlo dentro de la organización. Se encontró que esta metodología estaba siendo ineficiente para la empresa, debido a que, aunque el capacitado adquiría la debida información, el lograr esto tomaba un periodo aproximado de cinco días, lo cual repercutía en tiempo improductivo y altos costos para la organización.

Debido a lo anterior, surgió la metodología que se emplea actualmente, la cual consiste en realizar el proceso de inducción y reinducción mediante una plataforma informática gratuita, en la cual se presenta la información agrupada en cinco módulos: Gestión Humana, HSEQ<sup>52</sup>, Contabilidad, Compras y Sistemas; conformado cada uno por un conjunto de diapositivas de acuerdo con los temas tratados en estos.

---

<sup>52</sup> Son las siglas en inglés de *Quality, Health, Safety & Environment*. En español, *calidad, salud, seguridad y ambiente*, lo que representa las principales funciones que los sistemas de gestión han popularizado.

## **8.2 CONFORMACIÓN DEL EQUIPO INTERDISCIPLINARIO**

Como se puede observar en el numeral anterior, el proceso de inducción y reinducción está conformado por temas muy diversos, cada uno provenientes de diferentes áreas de la organización. Por lo tanto, para la realización del diagnóstico, valoración y mejoramiento del proceso, se hizo necesario conformar un equipo de personas, donde cada participante tuviera experticia en un módulo específico; este equipo quedó conformado de la siguiente forma:

1. Gerente: es el encargado de liderar las actividades relacionadas con el diagnóstico, evaluación y mejoramiento del proceso de inducción y reinducción. Además de enfocar toda mejora en pro de los beneficios de la organización.
2. Director Gestión Humana: es la persona con mayor entendimiento en temas relacionados con la administración del recurso humano, a la vez que tiene a su disposición toda la información del sistema de gestión humana.
3. Director HSEQ: es quien tiene mayor experticia en lo que respecta a la seguridad y salud en el trabajo, y es el encargado de gestionar todos los programas de la salud ocupacional.
4. Director Compras: es quien conoce todos procedimientos que se realizan en el área de compras y en que trámites de compras suelen equivocarse con mayor frecuencia los trabajadores.
5. Contador: es la persona experta en temas que tienen que ver con la legalización de gastos y sus respectivos procedimientos.
6. Coordinador Sistemas: es el encargado de supervisar el buen uso de los equipos informáticos (hardware y software) de la organización, además que tiene mayor conocimiento en temas informáticos.

## **8.3 VALORACION DE LA PLATAFORMA INFORMÁTICA**

Después de conformarse el equipo interdisciplinario, éste siguió a la tarea de revisar la plataforma informática y la información presentada en esta; de lo cual se encontró lo siguiente:

- La plataforma carece de flexibilidad: por ejemplo, si la estructura organizacional llega a tener alguna modificación, este cambio no es automáticamente actualizado en la plataforma a menos que una persona se redirija a cada diapositiva donde se mencione y la modifique. Y así con el resto de los temas de los módulos.
- No se tiene en cuenta la diversidad de los cargos: la información presentada en los módulos es la misma para todo el personal que ingresa a la organización, y esto tiene como falla en que hay tipos de cargos que en ningún momento del desarrollo de sus funciones requerirá conocimientos del módulo como el de compras, contabilidad o sistemas.
- La información tiende a ser estática: además de que la información no se actualiza automáticamente, sí se producen errores gramaticales y ortográficos, este error permanecerá hasta que alguien se percate del error y lo corrija.
- Diversos métodos de transmisión de información: se observó que en cada módulo se emplean tienen diferentes métodos como: diapositivas en Prezi, videos, imágenes, mapas conceptuales, diagramas de flujo y textos.

#### **8.4 EVALUACIÓN DEL PROCESO**

Conocidas las falencias de la plataforma informática, se continuo a evaluar la información transmitida en cada módulo y los métodos de transmisión usados, para lo cual se elaboró una encuesta (**ver Anexo 16**) cuyo objetivo era conocer la efectividad del proceso valorando el nivel de aprendizaje que el trabajador adquiriría, es decir, que tanto conocimiento expuesto en los módulos había logrado captar. Donde si el empleado contestó:

- **sí:** significa que adquirió el conocimiento de manera correcta y completa
- **regular:** tiene conocimiento al respecto, pero no con la claridad que debió ser.
- **no:** la información no fue clara y por ende no logro asimilarla
- **no aplica:** aunque vio la información, esta no tenía relación con las funciones de su cargo.

Como se determinó en el **numeral 4.3**, la encuesta fue aplicada a una muestra de 66 empleados, que se caracterizaban por ser recientes en la organización, posterior a esto se tabularon los datos y se analizaron por módulos, como se presenta a continuación.

**8.4.1** Módulo de gestión humana. En el módulo de gestión humana, se busca dar a conocer al empleado cual es la razón de ser de la organización y hacia donde está apuntando sus esfuerzos, como está conformada la estructura organizacional, cuáles son sus derechos y deberes como trabajador, que prohibiciones hay dentro de la organización, a que personas debe dirigirse en caso que se sienta víctima de acoso laboral o quiera delatar factores que atenten contra su integridad, en que consiste el programa de recompensas y como puede participar, y temas relacionados sobre la forma como se remunera su trabajo.

Todos estos temas les conciernen a todos los empleados que conforman la organización y es muy importante que la persona que se incorpore obtenga un conocimiento claro de estos temas, debido a que será el primer vínculo que se creara entre el empleado y la organización.

Los resultados obtenidos de la encuesta respecto a este módulo se presentan en el **Anexo 17**. De los cuales se obtuvo el siguiente diagnóstico:

- Aunque 73% del personal encuestado afirmo conocer lo que es el comité de convivencia laboral, el 27% restante no tiene claridad sobre éste. este dato es

alarmante debido a que es indispensable que todos los empleados de la organización conozcan la importancia del comité y las personas que lo conforman.

- El 17% del personal encuestado expreso que no comprende a cabalidad la misión, visión y como está conformada la estructura organizacional, esto significa que un 17% del total de empleados de la empresa no están direccionando sus esfuerzos hacia el alcance de la razón de ser del negocio.
- El 32% de los encuestados manifestó tener poca claridad sobre cómo se liquidan sus prestaciones sociales, licencias e incapacidades. Y otro 12% no tiene conocimiento al respecto.
- El 24% de los encuestados no conocen a cabalidad cuales son los derechos, deberes y prohibiciones, consignados en el reglamento interno de trabajo, que tiene como trabajador. Y otro 6% no tiene conocimiento del reglamento.
- Un 18% de las personas encuestadas manifestó no conocer todos los beneficios que tiene el programa de cultura corporativa y como acceder a ellos. Y otro 8% manifestó no tener conocimiento sobre lo que es el programa de cultura corporativa.
- Un 91% de los encuestados manifestó estar satisfecho con el método que se empleaba para transmitir la información.

Ahora, de acuerdo con estos resultados se puede decir que aproximadamente entre un 20% y un 30% de las personas no captan a cabalidad la información mostrada en el módulo, lo que significa que hay un problema de fondo relacionado con la manera como se da a conocer los temas y como la persona asume el proceso de inducción, es decir, si lo hace por salir del paso.

**8.4.2** Módulo de HSEQ. En este módulo se exponen los temas relacionados con las políticas de gestión integral, la política de calidad, el COPASST<sup>53</sup> y el programa de salud ocupacional.

Los resultados obtenidos de la encuesta respecto a este módulo se presentan en el **Anexo 18**. De los cuales se obtuvo el siguiente diagnóstico:

- El 21% de las personas encuestadas no conocen todas las acreditaciones que tiene la empresa
- Un 38% de los encuestados manifestó no conocer a cabalidad en que consiste la política de gestión integral, y otro 17% no tienen conocimiento de esta política
- El 36% de las personas encuestadas no tienen claridad sobre las funciones del COPASST, y otro 12% no tienen conocimiento de su existencia.
- El 24% de los encuestados no saben cuáles son todas las responsabilidades de sus cargos respecto al programa de HSEQ.
- Solo un 9% de los encuestados comprenden a medias los temas relacionados con lo que es accidente y enfermedad laboral. Pero un 20% no saben a ciencia cierta qué procedimiento deben seguir ante la ocurrencia de un incidente o accidente laboral.
- Solo el 62% de las personas encuestas conocen a cabalidad los programas de seguridad y salud en el trabajo.
- Un 14% de los encuestados manifestó no estar totalmente conforme con la metodología empleada en el módulo para transmitir la información.

Ahora, de acuerdo con estos resultados se puede decir que aproximadamente entre un 20% y un 40% de las personas no captan a cabalidad la información mostrada en el módulo. Este hecho se corrobora en las observaciones de varios encuestados

---

<sup>53</sup> *Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo*, es un comité encargado de la promoción y vigilancia de las normas en temas de seguridad y salud en el trabajo dentro de la empresa.

(ver **Anexo 23**) donde manifestaban que la información presentada en este módulo era muy extensa y, por ende, fatigosa su lectura.

**8.4.3** Módulo de compras. La información aquí presentada, va enfocada a enseñar cómo se emplea la ERP<sup>54</sup> para hacer requerimientos de materiales y órdenes de compra.

Los resultados obtenidos de la encuesta respecto a este módulo se presentan en el **Anexo 19**. De los cuales se obtuvo el siguiente diagnóstico:

- El 85% de la muestra, manifestó tener conocimiento sobre las funciones de la ERP, pero un 4% expreso que no requiere tener conocimiento de esto para desarrollar sus funciones.
- Un 18% de la muestra, no sabe cómo emplear la ERP para realizar una orden de compra, y otro 18% no lo sabe hacer correctamente.
- El 10% de la muestra no está totalmente satisfecho con la metodología empleada en el módulo para transmitir la información

Con base en estos resultados y a los comentarios expresados por los encuestados, se concluye que el método empleado actualmente en el módulo debe ser replanteado atendiendo sugerencias como que debe ser más didáctico y menos textual.

**8.4.4** Módulo de Contabilidad. Los temas tratados en este módulo pretenden enseñar cómo se legalizan los gastos de viaje y de viáticos en el sistema informático ERP.

---

<sup>54</sup> Sistema informático de planificación de los recursos de la empresa

Los resultados obtenidos de la encuesta respecto a este módulo se presentan en el **Anexo 20**. De los cuales se obtuvo el siguiente diagnóstico:

- El 20% de los empleados encuestados, requieren hacer legalizaciones de gastos, pero no saben hacerlo correctamente. Y otro 9% no saben cómo se deben hacer estas legalizaciones
- Un 29% de los empleados encuestados no realizan correctamente las legalizaciones porque no conocen a cabalidad los requisitos contables que deben tener en cuenta a la hora de realizar estos trámites.
- El 36% de los encuestados no comprende con claridad como es el proceso que deben seguir para legalizar gastos por viáticos y como se aplica retenciones sobre estos.
- Solo el 76% de las personas encuestadas se sienten conformes con la metodología empleada en el módulo para transmitir la información.

Estos resultados, dejan ver que los conceptos o la metodología empleada en el módulo no es completamente efectiva, porque más del 20% de los empleados no conocen con claridad el tema de legalizaciones de gastos de viaje y viáticos, y tampoco el de retenciones. Esto es alarmante porque quiere decir que no se está usando correctamente la ERP, y se puede estar generando errores de información contables.

**8.4.5** Módulo de sistemas. La información aquí expuesta está relacionada con los temas de tratamiento de datos, uso correcto de los equipos de cómputo y de las plataformas informáticas de la empresa.

Los resultados obtenidos de la encuesta respecto a este módulo se presentan en el **Anexo 21**. De los cuales se obtuvo el siguiente diagnóstico:

- Solo el 83% de las personas encuestadas saben con claridad cuál es correcto uso que se le deben dar a los computadores
- El 24% de los encuestados no conocen con claridad cuáles son los controles de seguridad de información que emplea actualmente la empresa
- El 29% de la muestra, manifiesta tener poco conocimiento de la plataforma de Tickets. Y otro 6% no tiene conocimiento al respecto.
- El 10% de los encuestados se manifestó inconforme con el método en que se presenta la información.

Estos resultados, muestran que aproximadamente entre un 25% y 30% de las personas que realizan la inducción, no les queda totalmente claro la información relacionado con la seguridad informática de la empresa y no comprenden la funcionalidad de la plataforma de Tickets.

Ahora, con la finalidad de evaluar todo el proceso en general (**ver Anexo 21**), se preguntó a los encuestados lo siguiente:

- ¿Cuánto tiempo requirió para hacer todo el proceso de inducción? (minutos)  
El 30% de los encuestados manifestó haberse demorado aproximadamente 120 minutos (2 hr) realizando el proceso de inducción. Y otro 23%, tardo 360 minutos (6 hr). Además de esto, aproximadamente el 22% demoro menos de dos horas. Este resultado puede dar indicios en que hay problemas en la metodología que está haciendo que el 23% del personal nuevo gaste seis horas del tiempo de trabajo leyendo la información contenida en los módulos, y que otro 22% no está dándole la importancia requerida al proceso.
- ¿Toda la información recibida del proceso de inducción tiene relación con las funciones de su cargo?  
El 26% de los encuestados se expresaron negativamente, esto quiere decir que el proceso está incurriendo en tiempos improductivos.
- ¿En qué módulos considera que se debería sintetizar más la información?

El 29% del personal, manifestó que la información del módulo de HSEQ es muy extensa y debería ser sintetizada. Esto corrobora con los resultados obtenidos respecto a este módulo. Por lo tanto, esto es un claro fundamento para iniciar las mejoras correspondientes al módulo.

Y además de HSEQ, otro modulo es el de Contabilidad, debido a que otro 24% de los encuestados expresan que la información presentada en este módulo no es totalmente clara.

En conclusión, todos los módulos requieren implementación de mejoras, pero en especial manera los módulos de HSEQ y Gestión Humana. Debido a que la recepción de la información de estos módulos debe ser clara y completa, porque son los conocimientos básicos que debe tener el empleado para poder desarrollar sus funciones de la mejor manera dentro de la organización.

## 8.5 PROPUESTA DE MEJORA

Con base en las falencias encontradas en el diagnóstico del proceso de inducción, se presenta a continuación las respectivas propuestas de mejora.

**Tabla 13:** Acciones de mejora en el proceso de inducción y reintroducción de acuerdo al diagnóstico.

<b>Falencias del proceso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Acciones de mejora</b>
Información redundante	repetición de temas en más de una diapositiva, esto generaba tiempos muertos debido a que la información ya había sido revisada	Se realizó filtro de la información, eliminándose así la sobreinformación.
Información poco entendible:	Había información de imágenes y capturas no legibles, además de temas relacionados con la utilización de la plataforma informática (ERP) que la	Eliminación de las imágenes poco legibles y explicación de la utilización de la herramienta ERP por medio de videos tutoriales.

		mayoría de los encuestados considero deberían ser explicados de manera menos textual para ser más comprensibles y dársele mejor uso a la herramienta.	
Información no concernientes al cargo (falta de pertinencia):	no al cargo (falta de pertinencia):	un 26% de los encuestados manifestó haber recibido en la inducción información que no tenían relevancia en las funciones de sus cargos, por ende solo le generaba perdida de tiempos	Reestructuración de la información de acuerdo al cargo. Dividiéndose el proceso en tres tipos de inducciones, como se muestra en los numerales <b>8.5.1, 8.5.2 y 8.5.3.</b>
Exceso de textualización:	de textualización:	En módulos como HSEQ Y Gestión Humana, los encuestados manifestaron la presencia de diapositivas con gran contenido de textos, lo cual generaba agotamiento y apatía.	Sintetización de texto empleando herramientas visuales como esquemas, flujo gramas, mapas conceptuales, etc.

Fuente: Autor

Estas acciones contribuyeron a la reducción del tiempo de realización de la inducción, ayudó a incrementar el nivel de captación de la información por parte del personal nuevo y permitió reforzar el conocimiento del personal antiguo.

**8.5.1** Inducción general. Este tipo de inducción es aplicable para todo el personal que ingrese a la organización, y en esta se presenta la información relacionada con la gestión del talento humano y el programa de salud ocupacional HSEQ. A continuación, se muestra la información y el orden en cómo es expuesta:

**Tabla 14:** Información básica de Gestión Humana a presentar en el proceso de inducción.

<b>Módulo de Gestión Humana</b>		
<b># diapositiva</b>	<b>Tema</b>	<b>Contenido</b>
1	Marco estratégico	- Misión de K2 Ingeniería S.A.S - Visión de K2 Ingeniería S.A.S

		- Valores corporativos
2	Estructura organizacional	- Altos mandos - Divisiones de la organización
3	Generalidades del SSSI <sup>55</sup>	- Método de cotización de salud, pensión y riesgos profesionales - Entidades vinculadas con la organización
4	Reglamento interno del Trabajo	- Obligaciones y derechos del trabajador - Prohibiciones y sanciones - Horario laboral - Vacaciones, licencias e incapacidades
5	Comité convivencia laboral	- Quienes lo conforman - funciones del comité - Medidas de prevención de acoso laboral - Método conductual ante el acoso laboral
6	Programa de cultura corporativo	- Alcance - Propósito - Pautas para concursar - Catálogo de premios

Fuente: Autor

**Tabla 15:** Información básica de HSEQ a presentar en el proceso de inducción.

<b>Módulo de HSEQ</b>		
<b># diapositiva</b>	<b>Tema</b>	<b>Contenido</b>
1	Normas certificadas	- Tipos de certificaciones de calidad adquiridas por la empresa - Significado principal de cada certificación
2	Mapa de procesos	- Procesos estratégicos - Procesos de apoyo - Procesos misionales
3	Programa HSEQ	- Director - Objetivos - Políticas
4	COPA - SST	- Quienes lo conforman - Funciones del comité - Reporte de accidentes e incidentes del trabajo - Mecanismo comunicación actos y condiciones inseguras
5	Plan de emergencias	- Rutas de evacuación - Alarmas - Ubicación de extintores, botiquín y camillas

Fuente: Autor

<sup>55</sup> Sistema de Seguridad Social Integral

**8.5.2** Inducción del proceso. Se encontró presencia de información que estaba asociada al tipo de proceso, es decir, el contenido de los temas varía de acuerdo a la división y proceso donde se integraba el trabajador.

A continuación, se presenta la información reestructurada:

**Tabla 16:** Información a presentar en el proceso de inducción de acuerdo al tipo de proceso o División.

<b>Área responsable</b>	<b>tema</b>	<b>contenido</b>
Gestión Humana	Programa de cultura corporativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcance</li> <li>- Propósito</li> <li>- Pautas para concursar</li> <li>- Catálogo de premios</li> </ul>
HSEQ	mapa de procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación del proceso de su área</li> <li>- Funciones del proceso</li> </ul>
	Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requisitos legales de SST aplicables</li> <li>- Programas de SST<sup>56</sup></li> <li>- Accidente, incidente y enfermedad laboral</li> <li>- Matriz de peligro y riesgos del cargo, y medidas de control.</li> </ul>
Sistemas	Gestión de software y hardware	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuidados de los equipos de computo</li> <li>- Políticas de seguridad informática</li> <li>- Tipos de controles de seguridad</li> <li>- Plataforma de tickets</li> </ul>

Fuente: Autor

**8.5.3** Inducción específica del cargo. En la tabla 17 se presenta los diferentes temas de inducción que varían de acuerdo a las funciones del trabajador, y por ende, son replanteadas con base en el perfil de cada cargo.

**Tabla 17:** Información a presentar en el proceso de inducción de acuerdo al cargo.

Fuente: Autor

---

<sup>56</sup> Seguridad y Salud en el Trabajo

<b>área responsable</b>	<b>Temas</b>
HSEQ	Matriz de aspectos e impactos del cargo, y las respectivas medidas de control.
	Elementos de protección personal y dotación
	Procedimientos seguros de trabajo de acuerdo a las funciones
	Explicación de la plataforma informática ERP y asignación de usuario
Compras	Capacitación del trámite de compras por medio de la ERP
	Capacitación del trámite de importaciones por la ERP
Contabilidad	Capacitación de trámite de legalización de gastos de viaje y viáticos en la ERP
	Explicación de la tabla de retenciones

**8.5.4** Socialización del personal nuevo. Cuando el personal es nuevo, no basta con solo proporcionarle información teórica, sino que además es necesario el integrarlo o relacionarlo desde el inicio con su entorno de trabajo mediante la ejecución de los siguientes actos:

- Funciones y responsabilidades del cargo: de acuerdo al perfil del cargo
- Presentación de jefes inmediatos
- Presentación de los compañeros de trabajo
- Ubicación del puesto de trabajo

## 9. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

García y Cardona<sup>57</sup> establecen que el clima organizacional es lo que el individuo percibe en su entorno y la forma como hace parte en ella, como se comporta, como actúa, la aceptación que posee de su organización, la forma como percibe y es percibido por sus compañeros, la forma de interrelación frente a las oportunidades e incentivos que le ofrecen con relación a su productividad (pág. 77). Esto muestra *la relación recíproca que hay entre la cultura corporativa y el clima organizacional*, debido a que este último influye directamente en el comportamiento de las personas, y la consolidación de una buena cultura repercute en el mejoramiento del clima organizacional.

La medición del clima organizacional más reciente es del año 2017, y se realizó empleando el cuestionario de evaluación de Riesgos psicosociales elaborado por el Ministerio de la Protección Social y la Universidad Javeriana, el cual está enfocado en medir el nivel de riesgos de cada una de las dimensiones que están directamente relacionados con la calidad del clima organizacional en una empresa como K2 Ingeniería S.A.S.

Ahora, para dar introducción al tema del programa de cultura corporativa del **numeral 12**, se revisó los resultados obtenidos de las mediciones de clima organizacional más recientes (2017), enfocadas en aquellos factores internos que tienen relación con la cultura corporativa, estos son: las relaciones interpersonales y los métodos de compensación.

En la herramienta se maneja los grados de riesgos que se presentan a continuación:

---

<sup>57</sup> Sonia García Giraldo y Liliana Cardona Meza. *Potencial creativo de los empleados de la industria licorera de Caldas y su relación con el ambiente creativo de la organización. proyecto de grado Magister. Manizales.* Universidad Autónoma de Manizales. Facultad de estudios Sociales y Empresariales. 2010. pág. 77.

**Tabla 18:** nivel de riesgo e intervención de los factores psicosociales

<b>GRADO DE RIESGO</b>	<b>INTERVENCIÓN</b>
SIN RIESGO	Los factores de riesgo psicosocial no demandan atención
BAJO	Los factores de riesgo psicosocial demandan atención progresiva y vigilante
MEDIO	Los factores de riesgo psicosocial exigen atención urgente o lo antes posible
ALTO	Los factores de riesgo psicosociales exigen corrección inmediata

Fuente: Autor

**Tabla 19:** nivel de riesgo del dominio de liderazgo y relaciones sociales

<b>LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES</b>	Alto	Medio	Bajo	Sin Riesgo
Características del liderazgo	13%	21%	16%	51%
Retroalimentación del desempeño	15%	9%	29%	46%
Relación con los colaboradores	7%	2%	8%	82%

Fuente: Resultados del estudio de la batería del clima organizacional 2017

De los dos primeros factores, se pudo observar que aproximadamente el 50% de los trabajadores de K2 Ingeniería S.A.S, no presentaban niveles de riesgo respecto a las relaciones interpersonales dentro de la organización. Lo cual significa, en este porcentaje de trabajadores, que en la gestión de los jefes inmediatos no se detectaba dificultades en la planificación y asignación del trabajo, resolución de conflictos, motivación, apoyo, interacción y comunicación con sus colaboradores.

Y del 50% restante, entre el 20% y el 25%, requerían gran atención, debido a que este grupo de trabajadores percibían escasas de comunicación con sus jefes y poco acompañamiento. Ahora, esto significa que más del 20% de los trabajadores

consideraban que no se reconocían sus esfuerzos, no se habían vinculado completamente a sus grupos de trabajo y no obtenían retroalimentación de sus jefes.

Con relación al último factor, se observa que aproximadamente el 82%, habían establecido buenas interacciones con sus compañeros de trabajo, en lo referente al ejercicio de las actividades laborales. Y consideraban la importancia del trabajo en equipo en el logro de los objetivos, además de recibir respeto, buen trato y confianza por parte de sus compañeros, generándose así ambientes eficientes de relaciones.

**Tabla 20:** nivel de riesgo del dominio de recompensas

<b>RECOMPENSAS</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Sin Riesgo</b>
Reconocimiento y compensación	19,35%	20,98%	19,05%	<b>40,63%</b>
Recompensas derivadas de la pertenencia a la organización y del trabajo que se realiza	23,37%	9,26%	13,11%	<b>54,26%</b>

Fuente: Resultados del estudio de la batería del clima organizacional 2017

Del estudio del primer factor se encontró que aproximadamente solo el 41% de los trabajadores de K2 Ingeniera se sentían totalmente satisfechos con las retribuciones<sup>58</sup> que la organización les otorgaba en contraprestación a sus esfuerzos realizados en el trabajo. Y que del 59% restante, aproximadamente el 40% de los trabajadores consideraban que la organización no reconocía sus desempeños y no les generaban oportunidades de desarrollo considerables; y el otro 19% no percibían la relación de sus esfuerzos y logros con los reconocimientos recibidos.

<sup>58</sup> Estas retribuciones corresponden a reconocimientos, remuneración económica, acceso a los servicios de bienestar y posibilidad de desarrollo.

Del segundo factor se observó que aproximadamente el 55% del personal de la empresa, se sentían orgullosos de pertenecer a la organización, percibían estabilidad laboral y experimentaban autorrealización en el desarrollo de sus trabajos. Pero el otro 45% restante tenían un sentimiento de pertenencia deficiente, ya fuera porque percibían inestabilidad laboral o no se sentían a gusto o identificados con las tareas que realizaban.

## 10. CULTURA CORPORATIVA DE K2 INGENIERÍA S.A.S

Trayendo a mención lo citado en el **numeral 3.2.3**: *“en la cultura organizacional se puede ver, cómo en el ejercicio del poder organizacional se busca monopolizar ciertos valores, sentimientos y tradiciones con el fin de controlar, dirigir y hacer rutinaria, repetible y predecible la acción del otro. Donde se desarrolla una apropiación de artefactos culturales (Jergas, dichos, historias, rituales, decoraciones, héroes y símbolos materiales y no materiales) que transforman las conjugaciones de las relaciones de sentido y de poderío en una organización”*; se presenta a continuación la descripción de la cultura corporativa de K2 Ingeniería S.A.S.

La cultura corporativa de K2 Ingeniería S.A.S está determinada por un conjunto de valores propios de la compañía, enunciados con el fin de guiar el pensamiento y la acción de todo el personal de la organización. Buscando en ultimas que se conviertan en creencias arraigadas que definan los comportamientos de todos los trabajadores y de pautas para la toma de decisiones.

Estos valores, presentados en la **tabla 2** del **numeral 5.1**, son el resultado de las costumbres, actitudes, comportamiento y pensamientos de los fundadores y colaboradores de la organización; y han permitido establecer principios de conducta, como se muestra en el **numeral 11.3**, con el propósito de mantener características distintivas de posicionamiento en el mercado laboral y obtener nuevas ventajas competitivas.

## 10.1 PROGRAMA DE CULTURA CORPORATIVA

**Ilustración 16:** Simbología de los valores corporativos de K2 Ingeniería S.A.S



En el periodo actual del presente proyecto, la empresa implementa un programa de compensación basado en los valores corporativos de la organización; el cual fue evaluado en la medición del clima organizacional del año 2017 descrito en el numeral anterior, donde se encontró que aproximadamente el 50% de los trabajadores no se sentían conformes con él. Lo que significaba que la finalidad del programa no estaba impactando a toda la organización, por ende se pretendió realizar un nuevo diagnóstico del estado actual del programa, y dado el caso plantear propuestas de mejora.

Este programa fue diseñado con el fin de fomentar la cultura corporativa en toda la organización, mediante la realización de actividades que ayudaran alinear los valores y comportamientos de todos los empleados y contratistas pertenecientes a la empresa, permitiendo así, alcanzar los objetivos y metas trazadas a nivel organizacional.




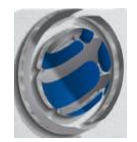
Ahora, el programa no es solo un medio de comunicación de la cultura de la organización sino también una estrategia de la gestión del talento humano para

fortalecer la unión de los trabajadores con la empresa, es decir, retener al capital humano clave; mediante el reconocimiento y premiación de aquellos empleados en cuyos trabajos se reflejan los valores corporativos, contribuyendo así en el éxito y aumento de valor de la organización. A continuación, se presenta secuencia de actividades del programa de cultura corporativa:

**10.1.1** Preselección de candidatos al interior de las diferentes divisiones. En esta etapa, los directivos de cada división en consenso con su personal de trabajo eligen un trabajador de la división para que participe y los represente en el desarrollo del programa de cultura corporativa, es decir, por cada división se postula un empleado cada dos meses; tomando como base los factores de elección de cada valor corporativo, enunciados en la tabla 21.

**Tabla 21:** actividades o resultados que reflejan el cumplimiento de cada valor corporativo

SIMBOLO	VALOR CORPORATIVO	FACTORES DE SELECCIÓN
	Superioridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles altos de satisfacción manifestados por los clientes. Evaluación del cliente por encima del 95% (calificación excelente).</li> <li>• Menciones honoríficas externas.</li> <li>• Percepción: ser referentes regionales, nacionales y/o internacionales en líneas de negocio. Publicación en revista o periódico.</li> <li>• Vencer a competidores en hechos específicos.</li> <li>• Calificaciones en auditoría superiores a años anteriores.</li> <li>• Gestión tributaria superior a años anteriores.</li> <li>• cero errores en procesamiento de datos contables</li> </ul>
	Sacrificio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de proyectos bajo alta presión que haya implicado esfuerzos notables cumpliendo con los estándares de calidad. Como condición el proyecto debió haberse entregado a tiempo.</li> <li>• Resolución de problemas en campo que impliquen dosis de sacrificio sin que se incurran en problemas de seguridad (actos no seguros).</li> <li>• Cumplimiento de las metas estratégicas de la empresa en los tiempos esperados que haya implicado sobre esfuerzos y trabajo en equipo.</li> <li>• Solidaridad para con la compañía y sus miembros.</li> </ul>

	<p>Imagen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes y productos con presentación destacada.</li> <li>• Implementación de mejoras sobresalientes en la presentación de los productos.</li> <li>• Presentación sobresaliente en campo (actitudes con alta calidad y condiciones estándar).</li> <li>• Presentaciones diferenciales de proyectos.</li> <li>• Mejor fotografía que represente los principios.</li> <li>• Mejor fotografía de trabajo en campo.</li> </ul>
	<p>Confianza</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soporte sobresaliente a los clientes posteriores al cumplimiento de contratos.</li> <li>• Soporte sobresaliente a otras áreas y empresas del grupo.</li> <li>• Cumplimiento por encima de las expectativas a los líderes de la organización.</li> <li>• Desempeño sobresaliente en comisiones o representaciones de la organización</li> <li>• Diseño y/o implementación de mejoras en manejo de bienes y finanzas de la compañía o de los clientes.</li> <li>• Iniciativas por encima del estricto deber cuando un superior le comisiona alguna misión.</li> </ul>
	<p>Recompensa al mérito</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento por encima de los niveles esperados en los indicadores.</li> <li>• Combinación de Valores en una actividad específica.</li> <li>• Sentido de pertenencia alto manifestado en logros.</li> <li>• Liderazgo representado en logro de indicadores de otras personas</li> <li>• Publicación de artículos profesionales en revistas indexadas de circulación regional, nacional o internacional.</li> <li>• Trabajos académicos meritorios en estudios patrocinados por la empresa.</li> <li>• Resultados de la evaluación de desempeño dentro del grupo de 20</li> <li>• Ahorros extraordinarios en proyectos o costos administrativos</li> <li>• Sobresaliente servicio al cliente evidenciado a través de cartas de reconocimiento y encuestas de satisfacción del cliente.</li> </ul>
	<p>Innovación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de ideas que hayan mejorado y optimizado los procesos de la empresa.</li> <li>• Nuevos productos de alto valor agregado y potencial de comercialización.</li> <li>• Soluciones que apunten a mejoras del servicio a los clientes.</li> <li>• Nominación - obtención de premios a la innovación de alto impacto en la empresa o fuera de ella.</li> <li>• Liderar procesos de innovación exitosos (adoptados por la organización u otro organismo de relevancia).</li> <li>• Espíritu de investigación y creatividad (participación continua y constante en esfuerzos de innovación).</li> </ul>

Fuente: Programa de Cultura Corporativa K2 Ingeniería S.A.S

Al elegirse el candidato, el directivo debe diligenciar el **Anexo 24**, donde se muestra que el postulado ha sido bien seleccionado, y posterior a esto entregarlo a la dirección de Gestión Humana.

**10.1.2 Selección del empleado por el comité de gerencia.** Después de definido los candidatos, el comité de gerencia (C.G), conformado por el personal de junta directiva y los directivos de cada división, procede a seleccionar el empleado que demostró con más suficiencia su alineación de trabajo con la mayor cantidad de objetivos corporativos. Para llegar a este consenso, cada directivo o delegado autorizado sustenta ante el c.g, en un tiempo máximo de cinco minutos, las razones o consideraciones por las cuales postulo a su candidato, especificando la siguiente información:

- Valor(es) por el que se postula
- factores de elección tenidos en cuenta en la elección
- descripción breve sobre el o los hechos en los cuales manifestó los factores de elección; estos hechos deben haberse manifestado dentro de los dos meses objetos de postulación.

La metodología empleada por cada director para sustentar es libre, a excepción del tiempo, pudiendo recurrir a diferentes mecanismos para transmitir a la audiencia el mensaje correcto que lleve a su candidato a ser elegido por el C.G.

Al concluir las presentaciones de los postulados, los integrantes del comité votan de manera secreta escribiendo el nombre del postulado en un papel, con la restricción de que los directivos de las divisiones no pueden votar por el candidato de su grupo. En caso de empate entre dos candidatos se hace una nueva ronda de elección.

**10.1.3 Estructura general del programa.** El programa de cultura corporativa se encuentra estructurado con base en un puntaje que se otorga cada dos meses a los empleados postulados y sus jefes directos. La puntuación se asigna de acuerdo a la siguiente tabla.

**Tabla 22:** Puntaje otorgado a postulados y ganadores

Empleado Ganador del Mes	Ganará 6 puntos
Jefe Directo del empleado Ganador	Ganará 4 puntos
Empleados postulados	Ganará 2 puntos

Los empleados tienen la posibilidad de acumular los puntos a que se hacen acreedores durante el tiempo que consideren pertinente, y canjearlos por los premios y beneficios publicados en los medios de información disponibles autorizados (intranet, blogs etc.).

Los premios otorgados se encuentran clasificados en 5 categorías, las cuales son:

- Tecnología
- Deportes
- Artículos para el hogar
- Viajes
- Salud y Belleza

Los cuales se pueden consultar en el catálogo de premios, que tiene la dirección de Gestión Humana.

**10.1.4** Ejecución de las actividades del programa de cultura corporativa. Estas actividades son realizadas bajo la supervisión de la alta gerencia y lideradas por la dirección de gestión humana, que después de establecidos los empleados distinguidos, se procede a la premiación de los mismos, mediante la ejecución del siguiente protocolo:

**Tabla 23:** Protocolo de actividades del programa de cultura corporativa.

Etapa		Descripción
1	Divulgación de la realización del programa C.C.	Se les notifica a todos los empleados el día de ejecución del programa, el cual por tradición se realiza el día jueves. Algo característico de la realización del programa es que se le solicita a los trabajadores traer una prenda de vestir de color blanco, debido a que es uno de los colores característicos del logo corporativo.
2	Apertura del evento programa de C.C.	En la iniciación del evento, La Gerencia expresa los agradecimientos y da la bienvenida al personal incorporado a la organización en los últimos dos meses y los socializa con todos los trabajadores de la empresa, mediante la presentación de los mismos.
3	Sensibilización sobre la importancia del programa	La Gerencia explica el significado explícito de los principios corporativos y como estos principios se traducen en comportamientos y acciones concretas, que pueden ser observadas, medidas y premiadas por los Directores de Área y Gerencia. Aquí cabe resaltar que esta información es presentada al personal nuevo en la inducción corporativa.
4	Presentación de los empleados postulados o nominados	Cada directivo o delegado autorizado, hace la presentación, a todos los trabajadores, sobre las razones por las cuales postulo al candidato.
5	presentación del ganador	El Director de Gestión Humana da presentación del empleado seleccionado como el ganador del mes.
6	Premiación	La gerencia entrega a los ganadores y a su respectivo líder, un diploma canjeable con los puntos y una insignia (botón) que representa el valor corporativo por el cual fue premiado.

7	Entrega de vasos de cultura corporativa	Son vasos personalizados, con el nombre de cada empleado que ha cumplido un año de permanencia en la organización, y los valores corporativos de K2 Ingeniería S.A.S.
9	Repartición de refrigerio	Al finalizar todas las actividades anteriores, se le da un refrigerio a cada trabajador.

Fuente: Autor

**10.1.5** Cierre anual del programa. Al finalizar cada año, el comité de gerencia procede a evaluar la tabla de puntuación (*anexo 25*), el empleado que tenga más puntos acumulados es destacado como el empleado que representa de manera integral la cultura corporativa de la organización. Este empleado recibe un premio sorpresa en la ceremonia de cierre del año.

Es importante aclarar que la anterior distinción es independiente al intercambio de los puntos. Los empleados pueden acumular sus puntos de un año al otro, pero la elección anual considera solo los puntos acumulados en dicho año.

## 10.2 PRESUPUESTACIÓN DE LOS COSTOS DEL PROGRAMA

Dado que el programa de cultura corporativa es un evento periódico de la organización, es relevante plantear con la mayor veracidad posible el presupuesto de los recursos económicos (costos) que la empresa ha de utilizar para desarrollar adecuadamente el programa. Por ende se presenta los aspectos a tener en cuenta en el establecimiento de dicho presupuesto

**Tabla 24:** Estudio de los costos del evento del programa Cultura Corporativa, para la determinación del presupuesto.

ASPECTO	DESCRIPCION	VALOR
CANTIDAD DE EVENTOS	Como se anteriormente, el evento se realiza cada dos meses, lo que significa que es seis veces al año.	6

CANTIDAD DE PERSONAL PREMIADO POR EVENTO	Por cada una de las divisiones es postulado un trabajador, resultando así cuatro postulados y de este grupo se escoge un ganador, premiándose a la vez el jefe directo del ganador. En resumen son tres postulados, un jefe y un ganador que son premiados por evento.	5
CANTIDAD DE PUNTOS POR EVENTO	A cada uno de los tres trabajadores postulados se les da dos (2) puntos, al jefe inmediato del ganador se le da cuatro (4) puntos y al ganador seis puntos (6). Dándose en total 16 puntos a los trabajadores destacados.	16
CANTIDAD DE PUNTOS AL AÑO	Los 16 puntos de cada evento por la cantidad de eventos realizados en el año dan un total de 96 puntos otorgados al personal que participa dentro del programa.	96
COSTO POR PUNTO	Según políticas administrativas, cada punto corresponde al 8.32% del SMMLV.	\$ 65.000
<b>PRESUPUESTO POR PUNTUACIONES</b>		<b>\$ 6.240.000</b>

CANTIDAD ACTUAL DE TRABAJADORES	Este dato es relativamente variable, pero se plantea como supuesto que del total de trabajadores, solo el 30% asistirá al evento; debido a que el porcentaje de trabajadores restantes estarán en labores de campo.	60
COSTO UNITARIO POR REFRIGERIO	Por decisión administrativa se llegó al consenso que el monto de \$ 3500 pesos era el adecuado para dar al personal un buen refrigerio.	\$ 3.500
<b>COSTO TOTAL POR REFRIGERIOS</b>		<b>\$ 210.000</b>

COSTOS POR INSIGNIAS	Las insignias se les otorgan a los ganadores de cada mes, y cada una tiene un costo de \$6000 pesos.	\$ 36.000
COSTOS POR VASOS DE CULTURA CORPORATIVA	Para la compra de los vasos alusivos a los valores corporativos de la organización, que se entregan a todos los empleados que cumplen un año con la organización; la administración ha establecido un monto fijo de \$ 160.000.	\$ 160.000
<b>COSTO TOTAL POR OBSEQUIOS</b>		<b>\$ 196.000</b>

**PRESUPUESTO  
TOTAL**

**\$  
6.646.000**

Fuente: Autor

El anterior presupuesto equivale aproximadamente para el año 2018 a 8,5 SMMLV. Ahora, además del costo calculado se debe adicionar el costo de los puntos que no fueron reclamados o canjeados en el año anterior.

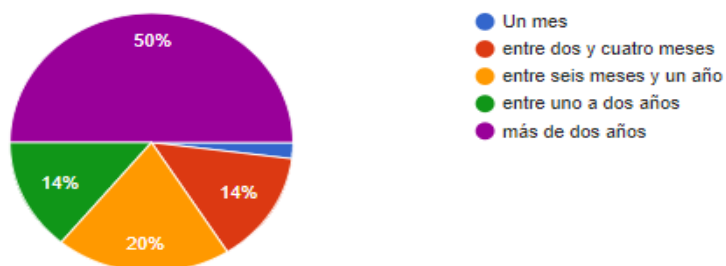
### 10.3 DIAGNÓSTICO DEL PROGRAMA CULTURA CORPORATIVA

En el desarrollo del presente proyecto, la Dirección de Gestión Humana aplicó una encuesta evaluativa del programa Cultura Corporativa (**ver Anexo 26**) a cincuenta trabajadores de toda la organización, de los cuales el 84% tenían más de seis meses trabajando en la organización como se puede apreciar en la **gráfica 4**. De esta encuesta fue proporcionada la información de las dos primeras columnas de la **tabla 25**, en la cual se presenta los respectivos análisis.

**Gráfica 4:** Tiempo de permanencia de los trabajadores encuestados en la Organización

¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la organización?

50 respuestas



Fuente: Autor

**Tabla 25:** Resultados obtenidos en la encuesta evaluativa del programa Cultura Corporativa.

Preguntas de la encuesta.		Resultados
1	¿Conoce el programa de cultura corporativa?	Del total de personas encuestadas, el 92% tienen conocimiento del programa de cultura corporativa. El 8% restante conocen a medias de lo que es el programa.
2	¿Cuál es el propósito principal de programa de cultura corporativa?	El 60% del personal encuestado saben con claridad el propósito principal del programa. Y del 40% restante, el 24% considera que el programa busca enseñar los valores corporativos, el 12% cree que es un evento para premiar a los trabajadores y un 4% consintió que el fin era incentivar a los empleados a trabajar más.
3	¿Enfoca el esfuerzo de su trabajo para alcanzar resultados que se alineen a los objetivos de la organización y poder ser postulado dentro del programa de cultura corporativo?	El 66% de los encuestados afirmaron que siempre se esfuerzan en alinear los resultados de sus trabajos con los valores corporativos. Del 44% restante, un 14% solo le interesa hacer bien su trabajo, un 8% lo hace una que otra vez, un 8% considera que nunca es suficiente el esfuerzo que hace para poder participar dentro del programa y un 4% no sabe cómo participar en el programa de cultura corporativa.
4	¿Cuántas veces ha sido postulado a participar dentro del programa de cultura corporativa, en los últimos dos años?	El 72% de las personas encuestadas manifestaron aun no haber sido postulados en sus divisiones dentro del programa. Del 28% restante, el 22% fueron postuladas una sola vez en los últimos dos años.
5	¿Tiene conocimientos sobre los productos que se ofrecen en el catálogo de premios para el canje de los puntos?	Los datos arrojaron que del 54% de los encuestados, un 28% no tenían conocimientos del catálogo de premios y el otro 26% sabía sobre la existencia del catálogo pero no conocían los premios.  Solo el 20% de los encuestados conocían bien el catálogo de los premios y el 26% restante lo conocían a medias.
6	¿En una escala del 1 al 5, de su apreciación sobre los productos ofrecidos en el catálogo de premios (si lo conoce)	El 45% de las personas que respondieron, dieron una valoración de 4. Y del 55% restante, un 12,5% calificaron con 5, un 32,5% valoraron con 3, y el 10% restante dieron valoración entre 1 y 2.
7	Si ha sido ganador del programa, valore del 1 al 5 que tan satisfecho se sintió con el premio.	Del total de trabajadores beneficiados con el programa de cultura corporativa, el 45% dieron una valoración de 4. Y del 55% restante, un 22,7% manifestó haberse sentido muy satisfechos, un 22,7% dieron valoración de tres, y un 9,1% manifestaron sentirse inconformes con el premio.
8	Valore del 1 al 5, que tanto influye el programa de cultura corporativa en su motivación y satisfacción laboral	El 48% de los encuestados dieron una valoración de 4. Y del 52% restante, un 16% valoraron con tres, un 22% manifestaron que el programa influye mucho en la satisfacción laboral y el otro 14% manifestaron que no perciben ninguna influencia.

Fuente: Autor

De los resultados obtenidos de las preguntas 1,2 y 3 se encontró que aunque el 92% de los encuestados afirmaban tener conocimiento del programa de cultura corporativa, solo el 60% saben cuál es el verdadero propósito del programa, que es alinear los valores y comportamiento de todos los integrantes de la organización, y un 6% más se esfuerzan por alinear los resultados de sus trabajos con los valores corporativos. Ahora de acuerdo con los resultados de la pregunta 4 se observó que del 66% de personas que se esforzaban por cumplir en sus labores los valores de la organización, solo el 28% habían sido postuladas dentro del programa de cultura corporativa.

Lo anterior significa que aproximadamente un 40% de la población no está siendo impactada, ya sea porque desconocimiento, no comprenden a cabalidad la razón de ser del programa, o se sienten inconformes con la metodología. Algo que sirvió para aclarar estas hipótesis fueron las respuestas dadas por los encuestados en las preguntas abiertas (ver **Anexo 27**) del cuestionario, donde los trabajadores manifestaron opiniones respecto a la metodología de postulación de candidatos, como:

- No es objetiva
- No la conozco al detalle
- No conozco como es la metodología de selección de los candidatos
- Que por cada división se postule un candidato
- No es muy clara la metodología
- No es equitativa
- Creo que es muy subjetiva, sería interesante definir criterio de selección
- Que siempre se postulara un candidato por división.

Y dieron sugerencias respecto a próximos eventos del programa, como:

- Que se premie una persona por cada división

- Recordar los conceptos de los valores corporativos de forma lúdica.
- Que el programa se realice cada mes.
- Mayor explicación sobre la metodología de selección de candidatos

En este estudio además de valorarse la comprensión de la metodología y el propósito principal de programa, también se evaluó premios entregados, en las preguntas 5,6 y 7; donde se detectó que del 92% de trabajadores que afirmaron conocer el programa de cultura corporativa, solo el 20% conoce a cabalidad los premios que ofrece la empresa para los respectivos canjes de puntos. Donde de este 20%, aproximadamente el 57% expresaron que los productos del catálogo eran buenos. y del 28% del personal postulados solo el 68% expresaron haberse sentido muy augusto con los premios. Todo esto significa que hay bastante desconocimiento del catálogo de premios, aproximadamente más del 50% de los encuestados; y que hay productos que no están teniendo gran relevancia dentro del catálogo de premios.

Las anteriores conclusiones fueron constatadas en las respuestas de la pregunta abierta enfocada en conocer que productos tenían mayor relevancia para los trabajadores, de la cual se manifestaron opiniones como:

- No tengo conocimiento del catalogo
- No conozco los productos actuales
- No conozco el catálogo de premios
- No conozco los productos del catalogo
- No sé qué premios están contemplados dentro del catálogo.
- Desconozco el plan de premios

Para terminar, dentro de las preguntas se valoró el grado de influencia que tenía la realización de programa de cultura corporativa sobre la motivación y satisfacción de los empleados, solo el 22% del total de personal encuestado manifiesta que el

programa influía de manera muy directa en el rendimiento sus labores. Ya del 78% restante, un 48% perciben la influencia del programa de manera sobresaliente y en el otro 30% el programa no está generando el efecto de motivar e incentivar a las personas. Lo cual quiere decir que se requiere mejorar la metodología de divulgación y enseñanza del programa de cultura corporativa, para que así todo el personal de K2 Ingeniería aprenda y retenga los aspectos principales del programa.

#### **10.4 PROPUESTAS DE MEJORA**

Con base en los aspectos encontrados del anterior diagnóstico, se sugieren las siguientes mejoras:

**10.4.1** Redefinición de los factores de selección. En el diagnóstico se aprecia que gran parte del personal consideran que todas las divisiones de la organización no tienen la misma participación en el programa de cultura corporativa, dado que se encontraron opiniones como “*que por cada división se postule un candidato*”, “*siempre es ingeniería*”, entre otras alusivas al mismo tema. Esto da a conocer que existe un nivel de desconocimiento de la temática del programa en la cual está establecido que todas las divisiones participan mediante la postulación de un candidato, y que todas las divisiones no están postulando candidatos dentro del programa; ahora, yendo más a fondo del porqué de esta situación, se encontró que radicaba en las características de los factores de selección (ver tabla 16), de los cuales se observó que en su mayoría estaban relacionados a los resultados o funciones de trabajadores pertenecientes a divisiones específicas, en especial las productivas; y que algunos factores no se asociaban a los méritos de un trabajador sino a los resultados de todo un proceso.

Dada la situación anterior, se propone redefinir la tabla de los factores de selección, en conjunto con todos los directivos y jefes inmediatos de las divisiones, lo cual

permitirá llegar a un consenso sobre los criterios de selección a plantear por cada tipo de división, fundamentados en los siguientes aspectos:

- Imparcialidad: que los criterios sean aplicables a todos los trabajadores pertenecientes a la división, dado que de cada división solo se postula un candidato y por ende todos deben ser evaluados bajo los mismos criterios.
- Acciones que reflejen el valor corporativo: dado que el programa consta de premiar a los trabajadores en cuyas acciones o labores se haya evidenciado los valores de la organización, las acciones a establecer como criterios deben ser coherentes con el valor corporativo que se esté evaluando.
- Acciones trascendentales: hace referencia a los trabajos realizados por el personal que repercuten o impactan no solo la división donde pertenece sino también a la organización en general, mediante la disminución de costos y/o aumento de ingresos económicos.
- Acciones de mejora: son aquellos actos de los trabajadores que, a pesar de que no aportan ganancias o disminuyen costos, impactan en la seguridad y/o bienestar de las personas tanto de la división como de toda la organización.

En la **tabla 26**, se muestra como ejemplo la tabla de criterios de selección del candidato de la División Ingeniería,

**Tabla 26:** criterios de selección División Ingeniería

VALOR CORPORATIVO	FACTORES DE SELECCIÓN
Superioridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles altos de satisfacción manifestados por los clientes.</li> <li>• Menciones honoríficas externas.</li> <li>• Calificaciones en auditoría superiores a años anteriores.</li> <li>• cero errores en procesamiento de datos contables</li> </ul>
Sacrificio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de proyectos bajo alta presión que haya implicado esfuerzos notables cumpliendo con los estándares de calidad. Como condición el proyecto debe haberse entregado a tiempo.</li> </ul>

Fuente: Autor

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución de problemas en campo que impliquen dosis de sacrificio sin que se incurran en problemas de seguridad (actos no seguros).</li> <li>• Cumplimiento de las metas estratégicas de la empresa en los tiempos esperados que haya implicado sobre esfuerzos y trabajo en equipo.</li> <li>• Solidaridad para con la compañía y sus miembros.</li> </ul>
Imagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes y productos con presentación destacada.</li> <li>• Implementación de mejoras sobresalientes en la presentación de los productos.</li> <li>• Presentación sobresaliente en campo (actitudes con alta calidad y condiciones estándar).</li> <li>• Presentaciones diferenciales de proyectos.</li> <li>• Mejor fotografía de trabajo en campo.</li> </ul>
Confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soporte sobresaliente a los clientes posteriores al cumplimiento de contratos.</li> <li>• Cumplimiento por encima de las expectativas de los líderes de la organización.</li> <li>• Desempeño sobresaliente en comisiones o representaciones de la organización</li> <li>• Iniciativas por encima del estricto deber cuando un superior le comisiona alguna misión.</li> </ul>
Recompensa al mérito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento por encima de los niveles esperados en los indicadores.</li> <li>• Sentido de pertenencia alto manifestado en logros.</li> <li>• Liderazgo representado en logro de indicadores de otras personas</li> <li>• Publicación de artículos profesionales en revistas indexadas de circulación regional, nacional o internacional.</li> <li>• Trabajos académicos meritorios en estudios patrocinados por la empresa.</li> <li>• Ahorros extraordinarios en proyectos</li> <li>• Sobresaliente servicio al cliente evidenciado a través de cartas de reconocimiento y encuestas de satisfacción del cliente.</li> </ul>
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de ideas que hayan mejorado y optimizado los procesos de la empresa.</li> <li>• Nuevos productos de alto valor agregado y potencial de comercialización.</li> <li>• Soluciones que apunten a mejoras del servicio a los clientes.</li> <li>• Nominación - obtención de premios a la innovación de alto impacto en la empresa o fuera de ella.</li> <li>• Liderar procesos de innovación exitosos (adoptados por la organización u otro organismo de relevancia).</li> <li>• Espíritu de investigación y creatividad (participación continua y constante en esfuerzos de innovación).</li> </ul>

**10.4.2** Aplicación de tecnologías en el programa de cultura corporativa. De acuerdo con los resultados de la encuesta, se encontró que hay desconocimiento tanto de la metodología de selección de los candidatos como del catálogo de premios del programa de cultura corporativa por la mayor parte de los trabajadores de la organización, por ende, esta propuesta consiste en la realización de una app fundamentada en los siguientes requerimientos:

- Todos los trabajadores deben poder acceder a la app por medio de un usuario y contraseña.
- El catálogo de premios debe poder visualizarse en la app
- El canje de los puntos se realiza por medio de la app, y dichas solicitudes de premios debe llegar a la dirección de gestión humana, que es quien realiza la compra y entrega de dichos productos
- La interfaz debe ser atractiva al usuario, alusiva a los valores corporativos
- Presentación del cronograma del programa de cultura corporativa, donde se evidencie las fechas, lugares y hora de los eventos de premiación, días de postulación y selección de candidatos.
- En la app se debe poder visualizar la metodología empleada por cada división en la selección del candidato a participar dentro del programa, en especial la tabla de criterios o factores de selección de cada División.
- Divulgación y reconocimiento de los ganadores del programa de cultura corporativa, de los últimos seis eventos, donde se exhiba las acciones por la cuales fueron seleccionados como ganadores y los valores corporativos en los cuales se destacaron
- Debe brindársele al usuario un espacio dentro de la app, donde pueda manifestar sus inconformidades, quejas, reclamos y sugerencias al respecto del programa de cultura corporativa
- Los usuarios deben poder utilizar la App a través de internet o intranet, y en los teléfonos móviles inteligentes.

- Solo la dirección de gestión humana y la gerencia tienen acceso o autorización para realizar ajustes a la información presentada al usuario.

En el **Anexo 28** se presenta como ejemplo la interfaz del programa de incentivos de la compañía de productos alimenticios Zenú, en la cual se emplea la metodología que se quiere aplicar dentro de la App.

Además del desarrollo de la App, se propone realizar revisiones anuales de los productos del catálogo teniendo en cuenta las opiniones de los empleados, con el fin de consolidar un catálogo atractivo para los trabajadores y viable para la empresa, en materia de costos.

## 11. DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

El desarrollo del talento humano no es solo brindarles conocimientos, habilidades y destrezas a los colaboradores de la organización, sino que además tiene como propósito proporcionarle herramientas para que adquieran nuevas ideas, actitudes y comportamientos que los ayuden a crecer profesional y personalmente.

Actualmente, hay un sin número de programas para el desarrollo del talento humano, Martha Alles en su libro *Construyendo Talento*<sup>59</sup> menciona programas internos como: planes de sucesión, diagramas de remplazo, jefe entrenador, planes de carrera, plan jóvenes profesionales, mentoring, entrenamiento experto, entre otros; de los cuales, de acuerdo al objetivo del presente proyecto, se estudió la metodología para desarrollar el programa del plan carrera (ver **numeral 3.2.4.3.2**) en K2 Ingeniería S.A.S; Aclarando que la finalidad de este proyecto no radica en la implementación sino en la proposición de planes de crecimiento personal y profesional que sean bases para la elaboración de un programa plan de carrera de los colaboradores con mayores niveles de criticidad para la organización, identificados en el **numeral 5.5**.

El plan de carrera da satisfacción a los empleados ya que sus competencias, conocimientos y experiencia pueden ser de total ayuda en sus cargos y en su desarrollo profesional. Y desde una perspectiva organizacional, la compañía se ve beneficiada debido a que los colaboradores se preparan para ocupar un puesto de mayor responsabilidad, repercutiendo en la mejora de la productividad y cumplimiento de objetivos organizacionales. Asimismo, da la posibilidad al desarrollo de personas claves, dado a la identificación de talento y planificación de carrera de éste; también disminuye la tasa de rotación porque los empleados

---

<sup>59</sup> Martha Alles. *Construyendo Talento*. Buenos Aires, Ediciones Granica S.A., 2009. Pág.39-43

perciben el interés en el desarrollo de su plan de carrera y genera un vínculo y mayor compromiso con la compañía<sup>60</sup>

### 11.1 PROPUESTA DE UN PLAN DE CRECIMIENTO INTEGRAL PARA EL PERSONAL CLAVE DE K2 INGENIERÍA S.A.S

Del diagnóstico obtenido de la batería de clima organizacional (**numeral 9**), donde se observó que más del 40% de los trabajadores no percibían de la empresa un reconocimiento por sus desempeños y consideraban que no se les estaban brindando oportunidades de desarrollo, surge la necesidad de plantear las bases para el desarrollo de un plan de carrera que proporcione al personal, en este caso al que tiene mayor criticidad para la organización, las herramientas para crezcan tanto personal como profesionalmente dentro de la organización.

Ahora, al hablar de personal clave se hace referencia a los colaboradores considerados críticos para la organización, identificados en el **numeral 5.5**:

**Tabla 27:** Personal operativo clave a participar dentro del plan de crecimiento.

DIVISION INGENIERIA	DIVISION MONITOREOS	DEPARTAMENTO COMERCIAL
Gerente División Ingeniería	Gerente División Monitoreo	Gerente Departamento Comercial
Coordinador Proyectos De Redes	Coordinador Monitoreo	Jefe de I + D+ I
Coordinador Proyectos Consultoría	Coordinador Laboratorio	Consultor de Ventas Junior
Ingeniero Consultor	Ingeniero Consultor	
Ingeniero de Campo		

Para la respectiva elaboración del plan de crecimiento integral, se contó con la participación de los Directivos de las áreas o divisiones involucradas, la dirección

<sup>60</sup> Forero Rojas, Ana María. (2018). *Propuesta para la implementación de un plan de carrera enfocada en los empleados clave de Ackermann Beaumont Colombia S.A.S.* tesis de grado administración de empresas. Universidad Santo Tomas. Bogotá Colombia. recuperado de: <http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/10440/Foreroana2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

de Gestión Humana y la Gerencia, los cuales operaron en la identificación y estudio de los cargos claves de la organización, obteniéndose los siguientes resultados:

**11.1.1** Definición de los perfiles requeridos en cada cargo crítico. Después de identificarse los cargos críticos se procedió a estudiar los requerimientos de *conocimientos, competencias y experiencias* que debe tener la persona que los ocupe.

Este estudio fue realizado por División operativa, y los resultados obtenidos se presentan en los **anexos 29, 30 y 31**, División Ingeniería, D. Monitoreo y Dpto. Comercial respectivamente.

De las matrices se destacó que:

- No hay una especialización o profesión específica para cada cargo, en la mayoría de los casos lo que es relevante es la capacidad del individuo de aprender rápido y aplicar adecuadamente lo aprendido, es decir, en últimas la profesión del individuo puede no tener completamente afinidad con el perfil del cargo, pero si poseer las competencias de este. Aunque cabe resaltar que entre más responsabilidad tenga el cargo, mayor nivel de educación o conocimiento deberá tener la persona que lo ocupe.
- En todos los cargos críticos era transcendental que la persona tenga formación, como mínimo, en uno de los siguientes sistemas de gestión:

**Tabla 28:** Cursos de formación principales en la empresa.

	<b>ISO 9001</b>	<b>ISO 14001</b>	<b>OHSAS 18001</b>
<b>Campo objeto de estudio</b>	Se ocupa de la gestión de calidad	Se ocupa de la gestión del medio ambiente	Se ocupa de la gestión de la seguridad y salud en el lugar de trabajo
<b>Requisitos y reglamentos a seguir</b>	Obliga a cumplir los requisitos reglamentarios que pueden afectar a la calidad	Estipula el compromiso de cumplir la legislación medioambiental relevante, las regulaciones y los	Obliga a cumplir la legislación y reglamentos destinados a eliminar o minimizar el riesgo de los empleados y otras partes

		códigos industriales vigentes	interesada que puedan estar expuestas a riesgos asociados con la actividad de la empresa
--	--	-------------------------------	--

Fuente: Caballero Rivero, Estefanía. *Viabilidad e impacto de la implantación de sistemas de gestión certificados en organizaciones nacionales e internacionales. (2014). pág. 82.*

Para la organización es indispensable que sus trabajadores, especialmente aquellos involucrados en los procesos misionales, conozcan y comprendan los procedimientos de estas normas de gestión porque sobre estas está fundamentado el valor agregado que la empresa da a sus clientes en sus servicios.

- La cantidad y el tipo de competencias requeridas por cada cargo varían de acuerdo a las características del mismo y a su nivel de responsabilidad.
- La experiencia requerida por cada cargo depende directamente del nivel de responsabilidad del mismo.

**11.1.2** Bosquejo de las rutas de carrera por división operativa. Para el diseño de las rutas de carrera aquí propuestas se tomó como principal guía referencial el trabajo de maestría de Villegas *et al*<sup>61</sup>; del cual se estudió el esquema planteado por los autores y se adecuo al contexto de la empresa. Elaborándose los esquemas de las rutas de carrera para cada división operativa y no para toda la organización, debido a que en cada una de estas divisiones se llevan a cabo procesos específicos y por ende el personal que las componen se especializa en realizar las funciones requeridas en dicho proceso. Ahora, en cada ruta se presenta los posibles trayectos que puede tomar un colaborador hasta llegar a ocupar cargos claves o con mayor criticidad en la división donde pertenecen.



Trayendo a mención lo descrito en el **numeral 3.2.4.3.2** del marco teórico: “*existen dos principales rutas de carrera: promociones y transferencias. Determinadas por el potencial y evaluación que logra el empleado durante su carrera profesional*”; Se

---

<sup>61</sup> Villegas, Torres, Gallego, Juyo y Ávila. *Diseño de un plan de carrera del personal clave de una empresa del sector de telecomunicaciones*. Tesis de especialización en gestión humana. Universidad Piloto de Colombia. Bogotá DC. 2015. pág. 52.



presenta dichas rutas se presentan dentro de los bosquejos de los planes de carrera de la siguiente forma:

**Tabla 29:** Principales rutas de carrera

Ruta	Simbología	Significado
Promociones		Es un cambio vertical a un nivel jerárquico superior, exige mayores habilidades y responsabilidades. Por ende, se debe evaluar los conocimientos, competencias y experiencia con mayor detenimiento.
Transferencias		Es un cambio donde las responsabilidades y habilidades son las mismas, pero desarrolladas en otro puesto de trabajo (cargo), requiriéndose adaptabilidad al nuevo cargo, nuevo equipo y ambiente.

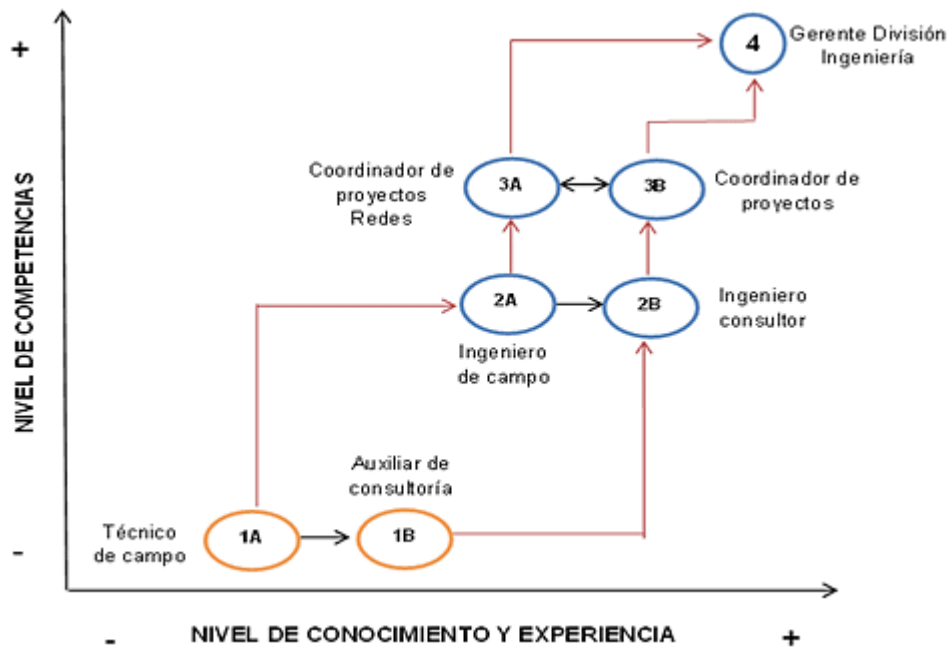
Otros símbolos empleados en la elaboración de los esquemas de las rutas de carrera son:

**Tabla 30:** Simbología empleada en los esquemas de rutas de carrera propuestos.

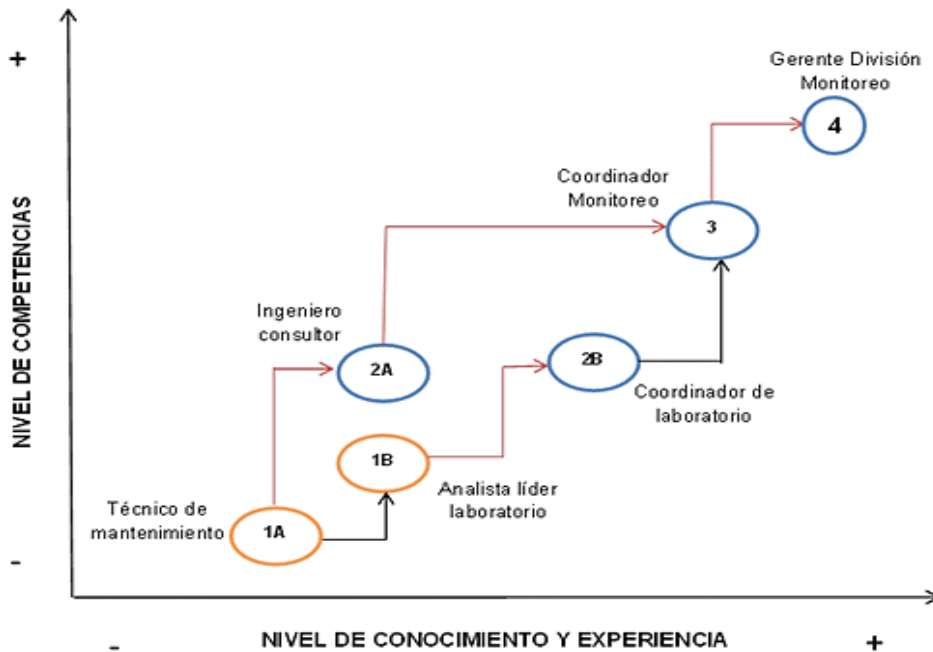
Simbología	Significado
	Hace referencia al personal clave de la División operativa
	Está relacionado con el personal poco crítico para la organización, pero que tiene mayor disposición en volverse clave dentro de la División.
Numero arabigo	Se refiere al nivel de escalafón donde está situado el cargo dentro de la estructura organizacional. El nivel de responsabilidad.
Letras mayusculas	Hace relación con la ruta principal que puede transitar el trabajador de acuerdo con las características del perfil del cargo que ocupa.

En las **ilustraciones 17, 18 y 19** se presenta las rutas de carrera de los cargos claves de acuerdo con la Divisiones operativas en las que se encuentren.

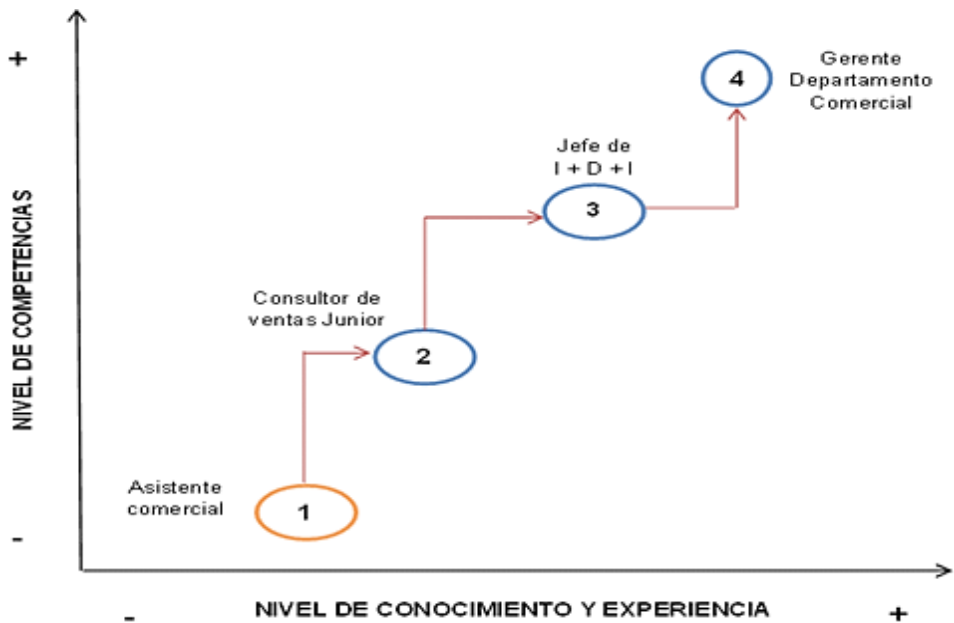
**Ilustración 17:** Ruta de carrera de los cargos claves en la División de Ingeniería



**Ilustración 18:** Ruta de carrera de los cargos claves en la División de Monitoreos



**Ilustración 19:** Ruta de carrera de los cargos claves en el Departamento Comercial



**11.1.3** Medición del desempeño personal – 180 grados. Al establecerse las diferentes rutas de carrera, el paso a seguir es la medición de desempeño del personal involucrado en dicho esquema, mediante la herramienta de evaluación de 180 grados que consiste en una autoevaluación del empleado y retroalimentación por parte del jefe inmediato.

Esta evaluación permite a la empresa conocer el estado actual de crecimiento de sus trabajadores claves y los requerimientos de formación, tanto personal como profesional, que estos necesitan para que desarrollen las funciones de sus cargos de la mejor manera posible y más; debido a que mediante la herramienta el evaluado mejora el conocimiento de sí mismo, ayudándole a identificar y entender sus propias fortalezas y aspectos de mejora, es decir, cambios que debe adoptar en su comportamiento para mejorar su rendimiento.

De igual forma, es una herramienta que le da la posibilidad al evaluador de, en conjunto con el trabajador evaluado, desarrollar planes de acción ante resultados negativos en la evaluación, contribuyéndose así en el crecimiento personal y profesional del empleado.

En el **Anexo 32**, se presenta el diseño propuesto de la herramienta de evaluación de 180 grados, que consiste en evaluar los cuatro factores trascendentales para el buen funcionamiento de la organización, que son:

- Desempeño misional:
- Aspectos administrativos
- Competencia humana
- HSEQ

Cada factor está conformado por diferentes ítems que tienen una valoración o ponderación de acuerdo a los requerimientos del perfil del cargo evaluado, es decir, estas valoraciones varían en relación a nivel de responsabilidad del cargo de la persona que se esté evaluando.

Ahora, para evaluar cada ítem, se emplea la escala de valoración que se presenta en la **tabla 31**:

**Tabla 31:** Escala de valoración de la evaluación de desempeño 180 grados.

<b>Calificación</b>	<b>Significado</b>	<b>Descripción de la evaluación</b>
5	Excelente	La persona tiene competencias excepcionales, debido a que supera los objetivos de forma repetida y continuada
4	Bueno	La persona posee competencias que le permiten cumplir con lo esperado.
3	Aceptable	La persona consigue de manera parcial los objetivos
2	Deficiente	La persona en ocasiones no cumple las expectativas.
1	Insuficiente	No logra los resultados mínimos exigidos.

Al final, de acuerdo con la calificación arrojada por la herramienta, el empleado evaluado se ubicará dentro de los siguientes rangos de desempeño (**tabla 32**):

**Tabla 32:** Rangos de desempeño según la herramienta 180 grados.

<b>Rango de calificación</b>	<b>Significado</b>
4,1 – 5	Excelente
3,1 – 4	Bueno
2,1 – 3	Aceptable
1,1 – 2	Deficiente
0 – 1	Insuficiente

**11.1.4** Identificación de necesidades de formación. Después de determinarse el nivel de desempeño del trabajador, el jefe inmediato y el trabajador, expresan los aspectos destacados de desempeño, las oportunidades de mejora y las necesidades de formación que tiene el trabajador. Obteniéndose como resultado la realización de un plan de acción en el cual se tiene en cuenta las expectativas del empleado y los requerimientos de la organización; asumiendo el jefe inmediato el papel de entrenador, evaluador, asesor y prescriptor<sup>62</sup>:

- Debe aclarar las inquietudes profesionales del trabajador
- Ha de asegurar que el empleado entienda que, aunque su rendimiento sea aceptable, la empresa considera que necesita obtener más experiencia en el puesto actual.
- Discutir con el empleado sobre lo que puede hacerse para que éste se sienta mejor en su trabajo y ayudarlo a comprender el cómo encaja su puesto de trabajo en su desarrollo profesional. Mediante el diálogo y llegando a acuerdos en la elaboración del plan para el futuro traslado del empleado.

---

<sup>62</sup> Fernández L, Nicolás. *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. Cuadernos de Gestión. Vol. 2. N° 1. Año 2002.

- Brindar asesoramiento profesional e información al trabajador, sobre los medios que dispone la empresa para la ejecución del plan propuesto. Debe identificar los recursos disponibles que le ayudaran al trabajador alcanzar los objetivos propuestos.

**11.1.5 Plan de acción.** Después de definirse las necesidades de formación, se prosigue a establecer los planes de acción que permitan guiar de manera correcta a los colaboradores a la posición deseada dentro de la división u obtener el nivel de rendimiento requerido en su puesto de trabajo.

Los planes de acción están compuestos por:

**Tabla 33:** Tipos de planes de crecimiento.

<b>Plan</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Finalidad a corto plazo</b>	<b>Finalidad a largo plazo</b>
<b>Crecimiento personal</b>	Formación de las competencias laborales.	Que el colaborador crezca dentro del cargo y a nivel personal.	Hacer al colaborador apto para ascender de posición en la estructura organizacional de la división operativa donde pertenezca
<b>Crecimiento profesional</b>	Formación técnica y profesional.	Que el colaborador aumente sus capacidades para desarrollarse dentro del cargo.	

El objetivo principal de estos planes es promover el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, mediante el mejoramiento de los conocimientos, capacidades y habilidades, contribuyendo a la mejora de la calidad, satisfacción del cliente, prevención de incidentes, protección del medio ambiente, prevención de la contaminación, eficiencia de los procesos, fomentando el sentido de pertenencia y el compromiso hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Organización.

Ahora, es de aclarar que el éxito de estos planes de crecimiento radica en gran medida en el deseo que tengan los colaboradores beneficiados, de crecer o desarrollarse no solo profesional sino también personalmente; y que el tipo de capacitaciones en los planes de crecimiento de cada trabajador clave dependen, además de los resultados arrojados por la evaluación de desempeño, del tipo de cargo que ocupe, la División a la que pertenezca y el nivel de conocimiento que éste posea al entrar a la organización; por ende las clases y cantidad de capacitaciones o formaciones no se especifican con exactitud para cada cargo, sino que se plantea en el **Anexo 33**, un ejemplo de lo que sería el plan de acción de crecimiento para un ingeniero consultor perteneciente a la División de Monitoreos.

## 12. CONCLUSIONES

- Cuando el mercado laboral, fuente del recurso humano de toda empresa, se presenta con limitaciones para ofrecer y proveer personas con las competencias, conocimientos y experiencia requeridas en la organización, una solución a esta situación es el planteamiento de procesos de reclutamiento y selección, en los cuales se tracen y desarrollen técnicas para encontrar, capturar e incorporar el capital humano externo apto para la organización, así mismo, identificar el personal interno competente para ocupar nuevos cargos con mayores responsabilidades.
- El proceso de inducción no es un procedimiento más del sistema de gestión humana, sino que es el primer vínculo entre el empleado nuevo y la organización, debido a que mediante este proceso se le transmite al trabajador la esencia misma de la empresa, es decir, porque existe, hacia donde se dirige, fundamentos éticos y morales, personal que la conforma, reglas del juego para superarse dentro de la organización, entre otros temas indispensables para el buen desempeño e incorporación de la persona no sólo a su puesto de trabajo sino también a la cultura organizacional de la empresa.
- El programa de incentivos, fundamentado en los valores de la empresa, además de reconocer y premiar el esfuerzo de más realizado por los trabajadores, inculca en estos la cultura corporativa de la organización, motivándolos a enfrentar labores y esfuerzos que no sólo hagan más eficientes sus funciones sino además que estas mejoras repercutan o impacten a toda la organización, para lo cual se requiere tener establecido y divulgado suficientemente el procedimiento de premiación, como se desarrolló en el numeral 10.1. Haciendo un símil, un atleta no corre para ganar a menos que conozca la meta.

- Uno de los factores impactantes en la satisfacción y desempeño laboral de los empleados radica principalmente en la motivación que los líderes impriman en ellos, a través de no solo compensaciones monetarias sino también como generación de oportunidades de crecimiento personal y profesional dentro de la organización, permitiendo esto que el trabajador se apropie completamente de su entorno de trabajo. Entonces, es indiscutiblemente necesario hacer el levantamiento de del plan de crecimiento de cada trabajador, en especial manera aquellos que son críticos para la organización.

### 13.RECOMENDACIONES

- Se le sugiere a la dirección de gestión humana aplicar las herramientas propuestas en los procesos de reclutamiento y selección (numerales 6.2 y 7.2), las cuales les aportara información para realizar diagnósticos respecto al comportamiento rotacional del personal de la organización e identificar posibles necesidades de personal, en especial manera en aquellos cargos que son claves en los procesos misionales de la empresa. Además, el profundizar y emplear la metodología de adecuación persona puesto, les será de gran ayuda para evaluar a los candidatos del proceso de selección no sólo por sus capacidades intelectuales sino también las actitudes y aptitudes que la persona tenga respecto a las características del puesto y su entorno de trabajo.
- Se propone a la dirección de gestión humana de K2 Ingeniería S.A.S., de acuerdo al diagnóstico encontrado del proceso de inducción, desglosar el proceso conforme a lo propuesto en el numeral 8.5, debido a que esto permitirá que el personal a incorporar a la empresa tenga un mayor nivel de captación de los aspectos principales de cada una de las temáticas expuestas en el proceso, y así evitar tener personal que marche en rumbo diferente o contrario al de la organización.
- Dentro del estudio de diagnóstico realizado al programa de cultura corporativa se encontró que había personas inconformes con el proceso de selección de los postulantes y que desconocían el procedimiento y las premiaciones del programa, por ende se le recomienda al comité de gerencia reestructurar y definir los criterios de selección por tipo de Divisiones y hacer uso de las herramientas informáticas como las Apps para que mediante esta todo personal de K2 Ingeniería S.A.S tenga acceso a la información del programa de cultura corporativa, respecto al procedimiento de selección, catálogo de premios, entre otros aspectos mencionados en el numeral 10.4.2.

- Establecidos los pasos a seguir para la elaboración de planes de crecimiento para el personal, se le sugiere a la dirección de gestión humana hacer el levantamiento, divulgación y seguimiento de los planes de crecimiento de los trabajadores claves de cada División operativa, esto con el fin que ellos perciban el interés de la empresa por retenerlos y ayudarlos en el desarrollo y bienestar personal y profesional.

## BIBLIOGRAFÍA

ALLES Martha. Construyendo Talento. Buenos Aires, Ediciones Granica S.A., 2009.

ALLES Martha. El Capital Intelectual. Leif Edvinson & Michael S. Malone. Bogotá: Edit. Norma, 1998.

ALLES, M. A. (2005). 5 Pasos para transformar una oficina de personal a un área de Recursos Humanos. Buenos Aires: Ediciones Granica.

ALLES. Martha. Diccionario de comportamientos, Gestión por competencias. Ediciones Granica. 2009, 2011.

AMAYA J. S, . Programa de cultura corporativa. K2 Ingeniería SAS. Bucaramanga. 2014

ANTONIU, E. (2010). Career planning process and its role in Human Resource development. Annals Of The University Of Petroani Economics, 10(2), 13-22. Recuperado de la base de datos de EBSCO HOST

BECKER Brian E. & HUSERLID Mark & ULRICH Dave. Cuadro de Mando de Recursos Humanos de la Empresa, , Barcelona: Ediciones Gestión 2002.

BLANCHARD Ken y RIDGE Garry. Ayúdele a la gente a ganar en el trabajo. Editorial Norma. 2010.

BOHLANDER George, SHERMAN Arthur & SNELL Scott. Administración de Recursos Humanos. Thomson Learning. 2004.

BOLHANDER, G., Sherman, A., & Snell , S. (2004). Administración de Recursos Humanos. Thomson Learning.

BONNET Liliana, Gerencia del talento humano en el siglo XXI. Colombia, ICESI.

CALDERÓN Hernández Gregorio, NARANJO Valencia Julia Clemencia, ÁLVAREZ Giraldo Claudia Milena. Gestión Humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones. Ediciones Luna Libros. 2010.

CALDERON HERNANDEZ, GREGORIO and SERNA GOMEZ, HÉCTOR MAURICIO. Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional: un estudio empírico. Act.Colom.Psicol. [online]. 2009, vol.12, n.2 [cited 2018-04-30], pp.97-114. Available from:

<[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-91552009000200010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-91552009000200010&lng=en&nrm=iso)>. ISSN 0123-9155.

CANTRELL Susan M. / SMITH David. Gestión individualizada de personas. LID Editorial empresarial. 2010.

CHARAN. Ramm, DROTTER Steve, NOEL Jim. WILEY John & SONS. The Leadership Pepeline, How to build the Leadership powered company,, Inc. 2011.

Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos (Quinta Edición ed.). Bogotá: Editorial Nomos S.A.

CHIAVENATO, I. (2009). Gestión del talento humano (Tercera ed.). México D. F.: McGRAW - HILL.

CHIAVENATO, I. (2011). Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones. (Novena ed.). Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.

CHICA Velez Sergio Alberto. aproximaciones teóricas generales y estudios específicos en torno a la cultura organizacional en Colombia. Revista Polemica – ESAP. Pag 26 – 43. Recuperado de <http://esapvirtual.esap.edu.co/ojs/index.php/polemica/article/download/218/pdf>

COLLINS, J. C., & Porras, J. (2006). Empresas que perduran. Bogotá, Colombia: Norma S.A.

COVEY, S. M. (2009). El factor confianza. Bogotá: Editorial Planeta colombiana S.A.

COVEY, S. R. (2012). Primero, lo primero. Buenos Aires: Editorial Paidós SAICF.

FIGUEROA, Eleana y PUGA, Estefania. Propuesta de un plan de carrera basado en el modelo de competencias de HAY GROUP para un amepresa multinacional. (2010). Quito. facultad de Psicología Industrial. recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12120/DISERTACI%C3%93N.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

FORERO Rojas, Ana María. (2018). Propuesta para la implementación de un plan de carrera enfocada en los empleados clave de Ackermann Beaumont Colombia S.A.S. tesis de grado administración de empresas. Universidad Santo Tomas. Bogotá Colombia. recuperado de: <http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/10440/Foreroana2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- GELABERT, M. P. (2015). Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. (Sexta ed.). Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A.
- GRIFFIN, R. W. (2017). Comportamiento organizacional, administración de personas y organizaciones (Decimosegunda ed.). Cengage Learning.
- HALL, Douglas T. Careers In and Out of Organizations. Sage Publications, Inc. 2001.
- K2 Ingeniería SAS. (enero de 2014). Programa de cultura corporativa. 3. (J. S. Amaya, Ed.) Bucaramanga, Santander, Colombia.
- LOPEZ Zapata, E., Sepúlveda Rivillas, C. I., & Arenas Cardona, h. A. (Marzo de 2010). La consultoría de gestión humana en empresas medianas. Estudios gerenciales UNIVERSIDAD ICESI, 149-168.
- LÓPEZ. Pearson Javier Hernández. Gestión por competencias. Educación. 2005.
- MÍNGUEZ Vela, Andrés. Dirección Práctica de Recursos Humanos. Madrid, ESIC Editorial, Segunda Edición, 2005. Pág.117
- PÉREZ López Juan Antonio. Fundamentos de la Dirección de Empresas.. Ediciones Rialp, S.A. 2006.
- PRIETO, P. G. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. (tesis de posgrado). Universidad de Medellín, Medellín , Colombia.
- RAMIÓ MATAS, Charles. (2001) Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: Modelos de Estado y cultura institucional. CLAD. ROBBINS, S. (1999) Comportamiento Organizacional. Octava edición, México. Prentice Hall.
- RODRIGUEZ Serrano, Juan. C. (2004). El modelo de gestión de recursos humanos, Editorial UOC (Universitat Oberta de Catalunya)
- SALDARRIAGA Ríos, J. G. (Junio de 2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. Estudios Gerenciales UNIVERSIDAD ICESI, 24(107), 137-159.
- SARACHO José María. Un modelo general de gestión por competencias. Ril Editores. 2005.
- SEGOVIA Gonzales, Brenda Patricia. (2012). Detección de necesidades para el diseño de un plan de Carrera, aplicado a un a organización manufacturera. tesis de

maestría. universidad Autónoma de Nuevo Leon. recuperado de:  
<http://eprints.uanl.mx/3274/1/1080256509.pdf>

SENGE Peter. Valoración del capital humano: Quinta disciplina. Ediciones Juan Granica. 1992, 1993, 1995, 1996, 1997, 1998.

Villegas, Torres, Gallego, Juyo y Ávila. Diseño de un plan de carrera del personal clave de una empresa del sector de telecomunicaciones. Tesis de especialización en gestión humana. Universidad Piloto de Colombia. Bogota DC. 2015.

[www.fundeu.es](http://www.fundeu.es). (2 de Febrero de 2018). Obtenido de  
<https://www.fundeu.es/recomendacion/know-how-anglicismo-innecesario/>

[www.k2ingenieria.com](http://www.k2ingenieria.com). (31 de Enero de 2018). Obtenido de  
<http://www.k2ingenieria.com/mision/>.

## LISTA DE ANEXOS

**(Ver adjuntos en el CD y pueden visualizarlos en la Base de Datos de la Biblioteca UIS)**

- ANEXO 1. Diccionario de competencias.
- ANEXO 2. Matriz de descripción y estudio de los cargos del Departamento Comercial.
- ANEXO 3. Matriz de descripción y estudio de los cargos de la División Ingeniería
- ANEXO 4. Matriz de descripción y estudio de los cargos de la División Monitoreos
- ANEXO 5. Formulario de la Entrevista de Retiro Voluntario.
- ANEXO 6. Formato FOA102-01 Solicitud de Personal.
- ANEXO 7. Etapas de los procesos de reclutamiento y selección, de acuerdo con el cargo.
- ANEXO 8. Formato FOA101-01 descripción de cargos.
- ANEXO 9. Esquema de la tabla matriz de la herramienta de análisis del flujo de personal a nivel organizacional.
- ANEXO 10. Esquema de la tabla matriz de la herramienta de análisis del flujo de personal en cada División.
- ANEXO 11. Esquema de la tabla matriz de la herramienta de análisis del flujo de los tipos de personal operativo en cada División.
- ANEXO 12. Formato FOA102-04 Reporte Proceso Selección.
- ANEXO 13. Formato FOA102-02 Informe Entrevista y Pruebas psicotécnicas.
- ANEXO 14. Formato FOA102-03 Informe Entrevista Jefe Inmediato.
- ANEXO 15. Formato FOA102-05 Listado Documentos para Contratación.
- ANEXO 16. Encuesta de evaluación del método de inducción/ reinducción.
- ANEXO 17. Resultados de la encuesta relacionados con el módulo de Gestión Humana.
- ANEXO 18. Resultados de la encuesta relacionados con el módulo de HSEQ .
- ANEXO 19. Resultados de la encuesta relacionados con el módulo de Compras.
- ANEXO 20. Resultados de la encuesta relacionados con el módulo de Contabilidad.

- ANEXO 21. Resultados de la encuesta relacionados con el módulo de Sistemas.
- ANEXO 22. Resultados de la encuesta relacionados con todo el proceso de inducción / reinducción.
- ANEXO 23. Observaciones y recomendaciones del personal encuestado.
- ANEXO 24. Ficha técnica - elección de postulados por División.
- ANEXO 25. Tabla de registro de puntos del programa cultura corporativa .
- ANEXO 26. Resultados de la encuesta de diagnóstico del programa de cultura corporativa, realizada por la Dirección de Gestión Humana.
- ANEXO 27. Respuestas de las preguntas abiertas de la encuesta de diagnóstico del programa de cultura corporativa, realizada por la Dirección de Gestión Humana.
- ANEXO 28. Bosquejo de la interfaz para el canje de puntos.
- ANEXO 29. Requisitos de perfil – cargos claves de la División de Ingeniería.
- ANEXO 30. Requisitos de perfil – cargos claves de la División de Monitoreos.
- ANEXO 31. Requisitos de perfil – cargos claves del Departamento Comercial .
- ANEXO 32. Herramienta de evaluación de desempeño – 180 grados, propuesto.
- ANEXO 33. Plan de crecimiento para un Ingeniero Consultor en Monitoreos.