

**MODELO DE GESTIÓN DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO EN EL
MARCO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

LIZETH TATIANA ESPINOSA CLAVIJO

CODIGO: 2117773

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD
BUCARAMANGA**

2013

**MODELO DE GESTIÓN DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO EN EL
MARCO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

LIZETH TATIANA ESPINOSA CLAVIJO

**Trabajo de Grado para optar al título de
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD**

Director

IVAN DARIO AGUDELO SALDARRIAGA

Mg. en Sistemas integrados de prevención, medio ambiente y calidad

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD
BUCARAMANGA**

2013

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus agradecimientos a:

Al Ing. IVAN DARIO AGUDELO SALDARRIAGA, director del presente trabajo, por su constante colaboración y atención durante la realización de este trabajo.

Al Ing. Hernán Pabón, Coordinador de la Especialización en Gerencia Integral de la Calidad, por su esfuerzo y dedicación en la mejora continua del programa.

A LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, por su influencia muy positiva en la formación académica, profesional y personal de los Colombianos.

A TODOS LOS FAMILIARES, por su colaboración y apoyo para el desarrollo del presente trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. PLANTEAMIENTO	14
2. JUSTIFICACIÓN	15
3. OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
4. MARCO DE REFERENCIA	17
4.1 MARCO TEÓRICO	17
4.1.1 Norma NTC-ISO 9001:2008	17
4.1.2 Norma NTC-ISO 9004:2010	18
4.1.4 Norma NTC-ISO 10015	20
4.1.5 Talento humano	20
4.1.6 Gestión del talento humano	21
4.1.7 Importancia de la gestión del talento humano en la organizaciones	21
5. METODOLOGÍA	24
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	24
5.2 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	24
5.2.1 Requisitos de la norma NTC-ISO 9001:2008 referentes al talento humano	25
5.2.2 Planeación estratégica del proceso de Talento humano en la organización	26
5.2.2.1 Planeación estrategica organizacional	26
5.2.2.2 El proceso de talento humano en una organización	32
5.2.2.3 Planeación estratégica del proceso de talento humano	37
5.2.3 Instrumentos para la implementación del modelo de gestión del talento humano en una organización	40
5.2.3.1 Diseño de puestos de trabajo por competencias	40
5.2.3.2 Ingreso de personas	40

5.2.3.3 Capacitación y/o Formación	46
5.2.3.4 Desarrollo del talento humano	49
5.2.3.5 Evaluación del desempeño	52
5.2.3.6 Retención del talento humano	55
5.2.4 Herramientas para la evaluación y eficacia del proceso de talento humano	63
6. CONCLUSIONES	68
7. RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFIA	75

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura1. Rendimiento promedio de las compañías que centran su atención en la gente.	22
Figura 2. Identificación de las partes interesadas o stakeholders	27
Figura 3. Matriz de priorización de partes interesadas	27
Figura 4. Matriz DOFA	27
Figura 5. Mapa de procesos genérico para una organización	32

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Etapas de la investigación	24
Tabla 2. Requisitos de la Norma NTC-ISO9001:2008 referentes a los Recursos humanos	25
Tabla 3. Planeación estratégica organizacional	29
Tabla 4. Modelo para planes de acción o de apoyo	28
Tabla 5. Modelo genérico de caracterización para el proceso de talento	34
Tabla 6. Encuesta para identificar necesidades referentes al Talento humano	37
Tabla 7. Modelo para planteamiento de planes de acción para el proceso de Talento humano	39
Tabla 8. Modelo para el diseño de un plan de acción	39
Tabla 9. Formato para diseño de puestos de trabajo por competencias	40
Tabla 10. Fuentes de reclutamiento	41
Tabla 11. Ficha de especificaciones del puesto de trabajo	42
Tabla 12. Modelo etapa de preselección	43
Tabla 13. Modelo etapa de selección	43
Tabla 14. Modelo etapa de toma de decisión	44
Tabla 15. Formato de registro de inducción	44
Tabla 16. Formato planteamiento plan carrera	45
Tabla 17. Definición de necesidades de capacitación y/o formación	46
Tabla 18. Modelo para el diseño del plan de capacitación y/o formación	47
Tabla 19. Modelo plan de capacitación y/o formación	47
Tabla 20. Modelo de evaluación de Kirpatrick	47
Tabla 21. Matriz para identificar y mapear el talento humano	50
Tabla 22. Categorización del nivel de promoción	50
Tabla 23. Guía para definir técnicas para el desarrollo	51
Tabla 24. Situaciones a tener en cuenta para practicar el coaching- Mentoring y el plan carrera	52

Tabla 25. Modelo formulario evaluación 360°	54
Tabla 26. Modelo para evaluación por objetivos	55
Tabla 27. Modelo para planes y programas de motivación	56
Tabla 28. Guía para diseñar indicadores	64
Tabla 29. Modelo ficha para indicadores	65
Tabla 30. Algunos indicadores para el proceso de talento humano	65
Tabla 31. Síntesis de objetivos, actividades y conclusiones.	70

RESUMEN

TÍTULO: MODELO DE GESTIÓN DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO EN EL MARCO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD*

AUTOR: Lizeth Tatiana Espinosa Clavijo**

PALABRAS CLAVES: Gestión de calidad, Gestión del talento humano, competencias, desarrollo humano.

Esta monografía presenta un modelo de Gestión para el proceso de talento humano siguiendo los lineamientos de un sistema de gestión de calidad, basado en las competencias, y con un enfoque humanístico propio de los modelos actuales para gestión de las personas en una organización.

El modelo se divide en tres etapas que son la planeación, gestión y evaluación. Para cada una de estas se presenta una serie de herramientas prácticas, útiles que buscan a través del desarrollo humano generar valor, productividad y competitividad a la organización.

La etapa de planeación se presenta como una etapa analítica y reflexiva en la que el objetivo principal es contextualizar a la organización en su propia realidad, diseñar estrategias generales y particulares por procesos; y la identificación de necesidades referentes al talento humano.

En la etapa de gestión se proponen herramientas para la implementación del modelo en una organización, Esta etapa se compone de: Diseño de puestos de trabajo por competencias; Ingreso de personas a la organización; Capacitación y/o formación; Desarrollo del talento humano; Evaluación del desempeño y retención del talento humano.

Para la evaluación de la eficacia del proceso de talento humano se presenta una herramienta para diseño de indicadores y una matriz de indicadores de gestión para este proceso como ejemplo.

*Proyecto de grado

**Monografía de la ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES. Especialización en Gerencia integral de la calidad. Director: Iván Darío Agudelo Saldarriaga.

SUMARY

TITLE: PROCESS MANAGEMENT MODEL OF HUMAN TALENT IN THE CONTEXT OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM*

AUTHOR: Lizeth Tatiana Clavijo Espinosa**

KEY WORDS: Quality management, management of human talent, skills, human development.

This paper presents a model for the process management of human talent along the lines of a quality management system, based on skills, and a humanistic approach typical of current models for managing people in an organization.

The model is divided into three stages which are the planning, management and evaluation. For each of these presents a number of practical, useful looking human development through value creation, productivity and competitiveness of the organization.

The planning stage is presented as an analytical and reflective stage in which the main objective is to contextualize the organization in its own reality, general and specific design strategies for processes and the identification of needs relating to human talent.

In the management stage proposes tools to implement the model in an organization, this stage include: Design jobs by skills, people entering the organization, training and / or education, Human Resource Development, Evaluation performance and retention of human talent.

To evaluate the efficacy of human talent process provides a tool for designing an array of indicators and performance indicators for this process as an example.

*Degree project

** Monograph SCHOOL OF INDUSTRIAL AND BUSINESS STUDIES. Specializing in integrated quality management. Directed by Ivan Dario Saldarriaga Agudelo.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo presenta una herramienta para contribuir a la mejora de la competitividad de las empresas, a partir del desarrollo de un modelo de Gestión del talento humano que contribuya y aporte valor en las empresas, cumpliendo con los requisitos de la norma NTC-ISO 9001: 2008 y que este alineado con el direccionamiento estratégico de la organización que lo aplique.

Colombia se encuentra en un contexto de creciente internacionalización de la economía y en el marco de los acuerdos comerciales internacionales el sector industrial se verá enfrentado progresivamente a la competencia externa y a las oportunidades que constituyen mercados altamente competitivos. Para afrontar los retos derivados de esta nueva realidad económica y materializar las oportunidades que ésta ofrece, es necesario mejorar la competitividad empresarial con el fin de minimizar los potenciales impactos negativos y maximizar las oportunidades que ofrecerán los nuevos mercados.

Se ha identificado que el capital intelectual representa la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional, por tanto en la actualidad se han reafirmado los esfuerzos para estimular el desarrollo de su talento humano; esta es una época de valoración del conocimiento.

Esta monografía pretende brindar conceptos, procedimientos e instrumentos que permitan una apropiada gestión del proceso de talento humano, que contribuya en el mejoramiento de las competencias de las personas que integran una organización.

1. PLANTEAMIENTO

El mundo de hoy cambia a velocidades inimaginables, si la velocidad en el entorno es mayor que la velocidad de cambio en las organizaciones estas estarán destinadas a desaparecer, la transformación del conocimiento y el aprendizaje es condición necesaria para la evolución. Aprovechar la potencialidad del aprendizaje es un reto de las organizaciones modernas.

Hoy, año 2012 el conocimiento existente en el planeta se duplica cada 2 años¹ y se espera que para el 2020 el conocimiento se duplique cada 72 horas²; Son los seres humanos quienes poseen la inteligencia la cual se debe desarrollar y actualizar con el fin de que sean capaces de responder al cambio.

El proceso de talento humano en las organizaciones debe dejar de ser tan solo operativo y reinventarse en términos del alto desempeño alineándose con la estrategia organizacional, potenciando al máximo el talento de los colaboradores para generar valor, acompañando a la gerencia en la toma de decisiones como aliada estratégica de la organización.

Colombia enfrenta un gran desafío de competitividad ante los tratados de libre comercio. Para que el sector industrial pueda afrontar los retos comerciales ante grandes exportadores de productos como Mercosur, Estados Unidos y la Unión Europea, se hace necesario el diseño de instrumentos y estrategias encaminadas a mejorar la productividad.

¹ Tomado de www.elpais.com

² Tomado de www.capire.info

2. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto es importante ya que brinda un modelo con enfoque actual de gerencia empresarial en el manejo del talento humano empresarial y propone una herramienta para la industria Colombiana que contribuirá de manera significativa en la reducción de los problemas relacionados con el talento humano, y por lo tanto, en disminuir los costos de operación, incrementar la productividad, mejorar la competitividad, apoyar el mejoramiento continuo y fortalecer el sector industrial.

El especialista en gestión integral de la calidad debe saber enfrentar de manera eficiente y eficaz los continuos desafíos en la gestión del talento humano derivados de los constantes cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, legales, políticos y demográficos , que producen gran impacto y que sitúan a las organizaciones en un contexto de incertidumbre y riesgo. Se habla de este tema como un proceso estratégico de altísima importancia ya que las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de las organizaciones.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de Gestión de Talento humano utilizando los lineamientos e instrumentos suministrados por un sistema de gestión de calidad, que contribuya en el fortalecimiento empresarial como aporte a su productividad, calidad y competitividad.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Definir un mecanismo de planificación para la gestión del proceso de talento humano en una organización alineado con el direccionamiento estratégico de la misma.
- Diseñar instrumentos que aseguren una apropiada gestión de las actividades del proceso de talento humano en una organización en el marco de los lineamientos establecidos por un sistema de gestión de la calidad.
- Proponer herramientas que permitan la evaluación de la eficacia del proceso de talento humano en una organización a partir de los objetivos y las actividades propuestas para el mismo.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

Diferentes normas internacionales han hecho referencia en alguno de sus apartes al tema de las personas, es importante considerar algunas de ellas.

4.1.1 Norma NTC-ISO 9001: 2008³. Según la norma, en el numeral 6.2.se trata el tema relacionado con el “Recurso humano”; este requisito se subdivide en dos elementos:

- 6.2.1 Generalidades: Allí se indica que: El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

Nota: La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.

- 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia, indica que:

La organización debe:

- a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,

³ Tomado de NTC ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.

- b) Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

4.1.2 Norma NTC-ISO 9004:2010⁴ . Según la norma, en el numeral 6.3 “personas en la organización” se subdivide en tres apartados así:

- 6.3.1 “Gestión de las personas”, Las personas son un recurso significativo de toda la organización, y su plena participación potencia su capacidad de crear valor para las partes interesadas.

Dado que las personas son uno de los recursos más valiosos y más críticos, es necesario asegurarse de que su ambiente de trabajo fomenta el crecimiento personal, el aprendizaje, la transferencia de conocimientos y el trabajo en equipo. La gestión de las personas debería realizarse a través de un enfoque planificado, transparente, ético y socialmente responsable. La organización debería asegurarse de que las personas comprenden la importancia de su contribución y de sus funciones.

La organización debería establecer procesos que confieran facultades a las personas para:

⁴ Tomado de NTC ISO 9004:2010 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad

- Traducir los objetivos estratégicos y de proceso de la organización a objetivos de trabajo individuales, y establecer planes para su logro.
- Identificar las limitaciones de su desempeño.
- Asumir los problemas como propios y la responsabilidad de resolverlos.
- Evaluar el desempeño de las personas frente a los objetivos de trabajo individuales.
- Buscar de manera activa oportunidades para aumentar su competencia y experiencia.
- Promover el trabajo en equipo y fomentar la sinergia entre las personas.
- Compartir la información, el conocimiento y la experiencia dentro de la organización.
- En el numeral 6.3.2 “Competencia de las personas”, dice que la organización debería establecer y mantener un “plan de desarrollo de las personas” y procesos asociados, que deberían ayudar a la organización a identificar, desarrollar y mejorar las competencias de las personas.
- El numeral 6.3.3 “Participación y motivación de las personas” se refiere a la importancia de motivar a las personas para comprendan la importancia de sus responsabilidades y actividades en relación con la creación de valor a las partes interesadas.

4.1.4 Norma NTC-ISO 10015⁵. Esta norma internacional proporciona directrices para ayudar a la organización y a su personal cuando abordan temas relacionados con la formación. Se puede aplicar en donde se necesite orientación para interpretar referencias a la “educación” y la “formación” en la familia de las normas ISO 9000 para el aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad. Cualquier referencia a la “formación” en esta norma se incluye todos los tipos de educación y formación.

4.1.5 Talento humano. Es la forma moderna y actual de nombrar a las personas que hacen parte de una organización, representa el capital intelectual de una organización, el activo más valioso, una de las herramientas de mayor importancia para la sostenibilidad y competitividad.

El ser humano es quien a través de sus acciones y decisiones logra conducir los propósitos, metas y objetivos de una organización hacia el camino del éxito o el fracaso. Actualmente las personas no se consideran como un recurso más de las organizaciones, aspectos como las habilidades, conocimientos, actitudes y competencia, que según la norma ISO- NTC9000 “es la aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades” de los colaboradores se están considerando eje central y no los bienes materiales, los cuales son relativamente más sencillos de conseguir con un excelente capital humano.

Las relaciones entre organización y personas deben ser mutuamente beneficiosas, en el que los intereses de las empresas se unen y alinean con los objetivos y propósitos personales de los colaboradores, de esta manera se canalizan esfuerzos para cumplir metas de interés común, así, el capital intelectual idóneo, bien entrenado y motivado será el mayor impulsor para la consecución de la estrategia organizacional.

⁵ Tomado de NTC-ISO 10015:2003 Gestión de la calidad. Directrices para la formación.

4.1.6 Gestión del talento humano. En la nueva era de valoración del conocimiento, el capital financiero deja de ser el recurso más importante y surgen los modelos de gestión de talento humano como herramienta innovadora de competitividad, productividad y éxito, ideal para enfrentar este momento de constantes, afanosos e inciertos cambios.

La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de administración moderna con, y por medio de, las personas orientada a formar y desarrollar talentos, trabajar por metas negociadas y compartidas, aprendiendo y desarrollando habilidades conceptuales, técnicas y humanas.

Este proceso administrativo y estratégico para el desarrollo mantenimiento y retención del capital intelectual idóneo es capaz de responder a los requerimientos productivos de las empresas para el incremento de la productividad, mediante técnicas de Planeación estratégica del talento humano, reclutamiento y selección de personal, formación y desarrollo, retención del talento mediante programas de incentivos y motivación, desarrollo de indicadores de gestión y evaluación del talento humano.

4.1.7 Importancia de la Gestión del Talento humano en las organizaciones.

El éxito a largo plazo de una organización depende definitivamente en lograr tener las personas adecuadas en los puestos de trabajo adecuados, en el momento adecuado con las capacidades, habilidades y ambición apropiadas para llevar a cabo estas estrategias.

El país viene enfrentando problemas de baja productividad que pone en riesgo la supervivencia de muchos productores e industriales⁶; el personal es una parte decisiva de la solución. La gente se encarga de generar planes estratégicos, tomar

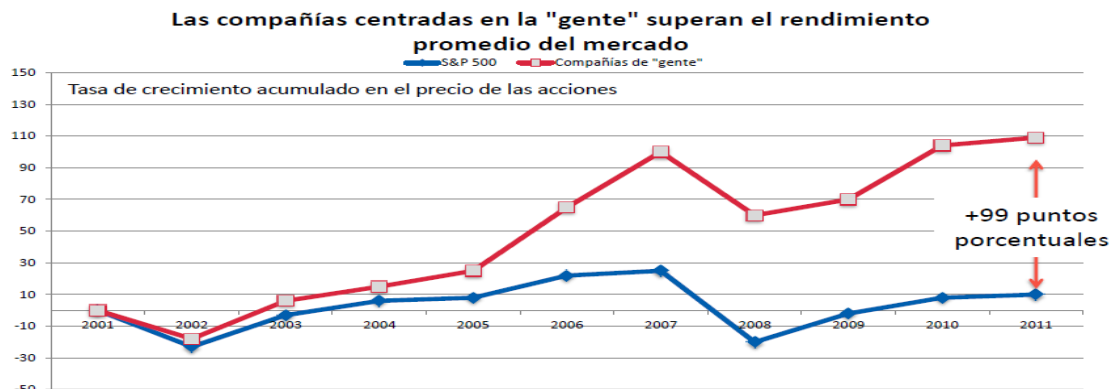
⁶ Tomado de www.compitem.com.co

decisiones, producir, despachar, vender, innovar, en fin, mantener con vida las organizaciones y conducir las a la excelencia y éxito. Está en manos de una buena gestión de las personas lograr que trabajen con dinamismo, eficiencia y alta motivación.

El sector industrial necesita apostar a nuevas estrategias de competitividad, se han hecho inversiones en tecnología pero se necesita de personas capaces de manejarla, de agregar valor para que estas sean realmente rentables y efectivas. Se han hecho acuerdos comerciales, para lo cual se necesita asegurar calidad y seguridad a los países interesados en comprar. La calidad la construyen las personas quienes diseñan, implementan y aplican sistemas de calidad.

El desarrollo y aprendizaje de las personas debe ser constante formando así personas fácilmente adaptables al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo, la educación y experiencias deben ser medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

Figura 1. Rendimiento promedio de las compañías que centran su atención en la gente.



Fuente. Conferencia: Liderazgo y gestión humana para la competitividad.

Un estudio de Boston Consulting Firm con 4,288 líderes de recursos humanos demuestra que las buenas prácticas en la gente confieren una ventaja competitiva en el rendimiento financiero. Hallazgo especialmente importante en el mundo de hoy⁷.

⁷ Tomado de conferencia: Liderazgo y gestión humana para la competitividad.

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El método usado en este trabajo es: Descriptivo- Explicativo ya que el diseño del modelo de gestión de talento humano permite la comprensión detallada de las etapas de la gestión del capital humano en una organización.

5.2 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 1. Etapas de la investigación.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Reconocimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008 referentes al Talento humano y como se llevaría a cabo su cumplimiento en este modelo de gestión del talento humano.	En el numeral 6.2 de la Norma ISO 9001: 2008 se encuentran los requisitos referentes a las personas en una organización y se establecerá la manera en la que se puede dar cumplimiento a estas exigencias por medio del modelo de gestión de Talento humano.
Diseño de un método de planeación estratégica para el proceso de Talento humano en una organización que este alineado al direccionamiento estratégico de la organización.	Revisar, identificar y puntualizar métodos o herramientas útiles y eficaces para la planeación estratégica de la organización y del proceso de talento humano.
Diseño de instrumentos apropiados que puedan ser usados en la implementación del modelo gestión de talento humano en una organización.	<ul style="list-style-type: none">-Proponer un instrumento para el diseño de puestos de trabajo por competencias.-Diseñar un procedimiento para el ingreso de personas idóneas a la organización.-Mostrar técnicas para la capacitación y/o formación.-Plantear herramientas efectivas para el desarrollo de las personas y desarrollo de líderes.-Presentar técnicas actuales de evaluación del desempeño.-Mostrar técnicas de compensación y retención del talento.
Diseño de herramientas que permitan la evaluación de la eficacia del proceso de talento humano en una organización.	Proponer un instrumento para la evaluación de la eficacia de las acciones en el proceso de Talento humano.

5.2.1 Requisitos de la norma NTC-ISO 9001:2008 referentes al Talento humano⁸.

Tabla 2. Requisitos de la Norma NTC-ISO 9001:2008 referentes a los Recursos humanos.

NUMERAL 6.2 “RECURSOS HUMANOS”	
“El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia”	
REQUISITOS	COMO CUMPLIRLO?
a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto.	Diseño de cargos por competencias.
b) Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria. “saber hacer”	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar brechas de competencia. • Situar en cada puesto de trabajo a personas que dispongan de la competencia necesaria. • Implementar programas de capacitación, formación y desarrollo.
c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.	Por medio de indicadores de gestión del proceso se puede demostrar la eficacia del mismo.
d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus de sus actividades y de cómo contribuyen a los logros de los objetivos de calidad. “Querer hacer”	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del desempeño. • Programas de retención del capital humano.
e) Mantener registros.	Asegurar que se mantenga evidencia del cumplimiento del perfil de cada uno de los cargos definidos en la organización

⁸ Tomado de NTC-ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.

5.2.2 Planeación estratégica del proceso de Talento humano en una organización. En esta etapa se plantea una metodología práctica para que el proceso de talento humano participe en el planteamiento de los lineamientos organizacionales y pueda definir después los componentes fundamentales de su proceso los cuales deben ser congruentes con la estrategia de la organización y aporte valor.

5.2.2.1 Planeación estratégica organizacional. La estrategia organizacional depende del entorno y situación actual de la organización. Para definir la estrategia organizacional se recomienda hacer previamente un análisis y evaluación de las partes interesadas de la organización, seguido de un análisis interno y externo de la organización por medio de la matriz DOFA.

De allí se generan los lineamientos estratégicos organizacionales que generalmente corresponden a la misión, visión, valores y objetivos, la empresa puede establecer otros, si lo considera necesario.

Tabla 3. Planeación estratégica organizacional.

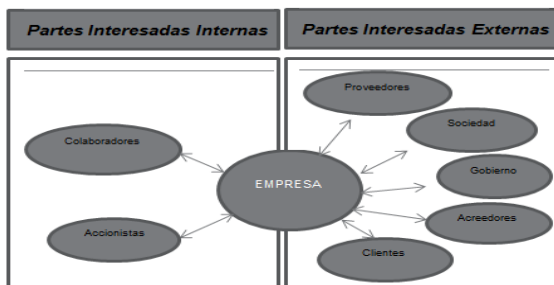
PLANEACIÓN ESTRATEGICA ORGANIZACIONAL	
Una de las características actuales en las empresas es contar con estructuras planas, es decir con reducción de niveles jerárquicos, que ayudan a agilizar la toma de decisiones y entrega mayor empoderamiento a los líderes de procesos. El proceso de Talento humano está dejando de ser un proceso netamente operativo y se convierte en uno operativo y estratégico, ya que las decisiones organizacionales fundamentalmente afectan o inciden en el talento humano en la organización.	
OBJETIVO: Contribuir al direccionamiento estratégico de la organización.	RESPONSABLE: Gerente/Director de talento humano
PROCEDIMIENTO: 1. Participar en el análisis de las partes interesadas de la organización. 2. Participar en el análisis DOFA de la organización. 3. Participar en la definición de los lineamientos estratégicos organizacionales	
HERRAMIENTAS	
Las partes interesadas	La Matriz DOFA

Tabla 3. (Continuación)

Se deben identificar, especialmente aquellas más relevantes y priorizar. Diseñar canales de comunicación eficaces es fundamental para comprender sus influencias, intereses, necesidades, expectativas, y demás información relevante para la organización.

Generalmente las partes interesadas en una organización son las que se muestran en la siguiente figura:

Figura 2. Identificación de las partes interesadas o stakeholders.



Fuente. Imágenes www.google.com.

Una manera para identificar, evaluar o priorizar a las partes interesadas o stakeholders es la que se muestra en la siguiente ilustración:

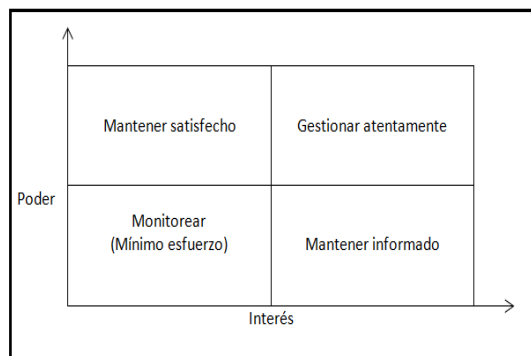
Permite identificar, las fortalezas y debilidades (Análisis interno), oportunidades y amenazas (análisis externo) en una organización.

La matriz DOFA se crea así:

1. Se hace una lista de fortalezas internas claves.
2. Hacer una lista de debilidades internas decisivas.
3. Hacer una lista de las oportunidades externas más importantes.
4. Hacer una lista de las amenazas externas importantes.
5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada. De igual manera se compara las fortalezas y amenazas, debilidades y oportunidades, debilidades y amenazas y se registran las estrategias apropiadas.

NOTA: En el diligenciamiento de la matriz se debe tratar de identificar aspectos claves como políticos, sociales, culturales, económicos, tecnológicos, situación actual de la organización, la estructura organizacional, las finanzas planes, programas, investigación, etc. No se debe dejar al azar de la improvisación riesgos u oportunidades que se pueden prever con anterioridad y estar preparado para ello.

Figura 3. Matriz de priorización de partes interesadas.



Fuente. Imágenes www.google.com

Figura 4. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Dejar siempre en blanco	1. 2. 3. 4. 5. 6. Hacer lista de fortalezas	1. 2. 3. 4. 5. 6. Hacer lista de debilidades
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. 2. 3. 4. 5. 6. Hacer lista de oportunidades	1. 2. 3. 4. 5. 6. Uso de fortalezas para Aprovechar oportunidades	1. 2. 3. 4. 5. 6. Vencer debilidades Aprovechando oportunidades
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. 2. 3. 4. 5. 6. Hacer lista de amenazas	1. 2. 3. 4. 5. 6. usar fortalezas para evitar Amenazas.	1. 2. 3. 4. 5. 6. Reducir a un mínimo las Debilidades y evitar amenazas

Fuente. Imágenes www.google.com

Tabla 3. (Continuación)

Pasos para la planeación		
PASO 1	CONCIENCIA Y ANÁLISIS DETALLADO DE LOS RESULTADOS DE LA MATRIZ DOFA Y PARTES INTERESADAS	
PASO 2	ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS, OBJETIVOS Y METAS Donde se quiere estar?, Que se desea lograr y cuándo?	
PASO 3	AMBIENTE En qué ambiente interno y externo se llevará a cabo los planes?	
PASO 4	IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS Cuáles son las opciones más convenientes para los objetivos planteados?	
PASO 5	COMPARACIÓN DE ALTERNATIVAS Y METAS PROPUESTAS Que alternativa proporciona la mejor oportunidad para lograr las metas a un menor costo y mayores utilidades?	
PASO 6	SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA Sera el camino a seguir.	
Formulación de lineamientos estratégicos: Misión, visión, valores, objetivos, metas, estrategia organizacional y otros que determine la organización.		
Formulación de planes de acción Diseño de planes de acción como programas de apoyo al cumplimiento de los lineamientos estratégicos planteados. Estos pueden ser planteados así:		
Tabla 4. Modelo para planes de acción o de apoyo.		
PLAN DE ACCIÓN		
Objetivos estratégicos (Objetivos puntuales)	Iniciativas estratégicas (Actividades puntuales)	Responsable (Proceso(s) y nombre del líder(es))

- **Misión:** Es un enunciado que describe de manera clara, sencilla y objetiva la razón de ser de la organización, las actividades, productos y/o servicios que desarrolla la empresa.

Para construir la misión de una organización es importante responder lo siguiente:

- Quiénes somos? = Identidad
- Que buscamos?= Propósitos
- Por qué lo hacemos?= Valores, principios, motivaciones
- Para quienes trabajamos?= Clientes

Formular la misión es importante porque permite:

- Definir una identidad corporativa clara y determinada, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen.
 - Permite que partes interesadas como proveedores, clientes y clientes potenciales conozcan todos los productos y servicios que ofrece.
 - Aporta estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas, provocará credibilidad de los clientes hacia la empresa.
 - Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.
- **Visión:** Es un enunciado que representa la proyección que hace la organización de su misión en un futuro definido.

Para definir la visión se recomienda contestar como organización las siguientes preguntas:

- Qué tratamos de conseguir?
- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Cómo produciremos resultados?
- ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

Establecer la visión es importante porque:

- El correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.
- Es una fuente de inspiración para la organización, representa la esencia que guía la iniciativa.
- Orienta a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en la empresa.

- Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.

A partir de la misión y visión se elaboran los objetivos y estrategias a largo plazo que posteriormente sirven para elaborar los objetivos a corto plazo.

- **Valores:** Se refiere a los principios éticos sobre los cuales se fundamenta la cultura de la empresa y que permiten crear las pautas de comportamiento.

Responder a las siguientes preguntas ayuda a definir los valores corporativos: ¿cómo somos?, ¿en que creemos?

Se realiza una definición conceptual para cada valor ajustado al contexto de la empresa.

Es importante definir los valores organizacionales porque:

- Estos principios orientan y determinan las actitudes y comportamientos de las personas, lo que a mediano y largo plazo se consolida como la cultura organizacional.
 - Marcan patrones para la toma de decisiones.
 - Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
 - Se logra una baja rotación de empleados.
 - Se evitan conflictos entre el personal.
 - Ayuda en el logro del éxito en los procesos de mejora continua.
- **Objetivos estratégicos de la Organización:** Son los propósitos estratégicos para mantener y mejorar lo establecido en la misión y con la intención de dar cumplimiento a los propósitos indicados en la visión.

Los objetivos de la organización deben ser expresados en forma de resultados esperados, siempre cuantificables, realizables en cantidad y calidad, comprensibles, estimulantes y coherentes.

Es fundamental establecer objetivos porque:

- Los objetivos orientan el curso de la organización y de sus miembros.
 - Ayudan a la evaluación.
 - Revelan prioridades.
 - Permiten la coordinación.
 - Son la base para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia.
- **Estrategia organizacional:** Es un conjunto de acciones que ejecutadas articuladamente conducen al logro de los objetivos.

Para estructurar la estrategia tener en cuenta:

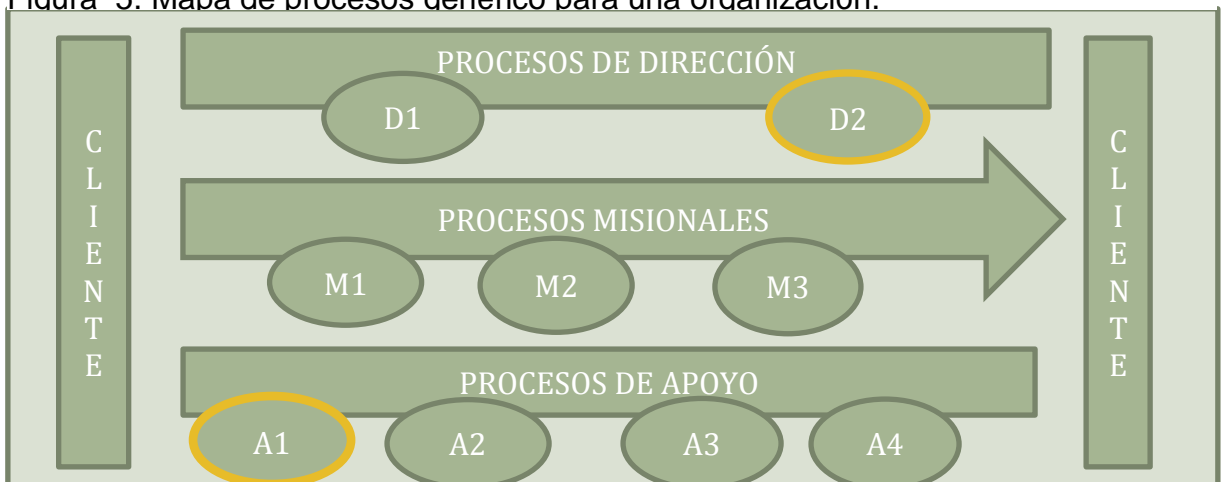
- Estrategias correctos.
- Tener metas y objetivos correctos.
- La estrategia organizacional debe ir encaminada a cumplir todos y cada uno de los objetivos establecidos.
- La estrategia debe presentar metas consistentes entre sí y deben ser altamente competitivas ante la competencia.
- Debe representar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como a los cambios relevantes que en él ocurren.
- Se debe aprovechar los puntos fuertes de la empresa.
- Debe procurar corregir sus debilidades.
- Debe ser factible y realizable partiendo del análisis DOFA.

Es importante definir la estrategia organizacional porque:

- Las estrategias son herramientas clave para el logro de los objetivos.
- Mejora el desempeño de la organización: Orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilita la acción innovadora de dirección y liderazgo.
- Permite enfrentar los principales problemas de la organización: Enfrentar el cambio en el entorno y develar las oportunidades y las amenazas.
- Favorece a la Dirección y coordinación organizacional.
- Optimiza los procesos en las Áreas al traducir los resultados en logros sinérgicos.

5.2.2.2 El proceso de talento humano en una organización. La Norma ISO 9001: 2008 “Sistemas de gestión de la calidad” se fundamenta en algunos principios como: Enfoque al cliente, participación del personal, entre otros y promueve la aplicación del sistema basado en procesos para asegurar su eficacia y mejora continua, por tanto, las organizaciones deben identificar y clasificar los procesos y sus interacciones. De esta manera, generalmente las organizaciones tienen 3 tipos de procesos, indicados en un “mapa de procesos” como se muestra

Figura 5. Mapa de procesos genérico para una organización.



Fuente. Propia.

Los procesos de dirección o también llamados estratégicos. Son aquellos procesos encargados de la definición, establecimiento y seguimiento a la planeación estratégica, políticas, objetivos y metas de la organización.

Frecuentemente los procesos de esta categoría son: Direccionamiento estratégico, gestión gerencial, entre otros.

Los procesos Misionales o de realización u operativos. Generalmente son los procesos productivos, incluye los procesos que dan como resultado el cumplimiento del objeto de la razón social o razón de ser la organización.

Procesos de apoyo. Incluyen aquellos procesos que proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales y de evaluación. Estos procesos facilitan el desarrollo de los procesos de valor, proveen servicios de utilidad para toda la organización. En esta categoría puede incluir los procesos de: Gestionar la Información Financiera, Gestionar La Actividad Jurídica, Gestión del Talento Humano, Administrar Recursos y Tecnología, etc.

El proceso de Talento humano generalmente se ubica dentro de la categoría de los procesos de apoyo; sin embargo en la actualidad muchas empresas y organizaciones exitosas han determinado que la gestión de talento humano es un aliado estratégico clave para el desarrollo de la organización y lo han ubicado en el nivel de dirección o procesos estratégicos. Más allá de ser un área operativa, Talento humano establece las prioridades con respecto a la administración de personal sin descuidar los detalles que pueden permitir que cada uno de sus procesos se convierta en una forma de impulsar y afianzar las políticas y lineamientos corporativos. Esto permite que la orientación de los aspectos relacionados con la administración de personal tenga un hilo conductor y no obedezcan solamente a los eventos que se presentan en el día a día, este

proceso ya no solo resuelve asuntos prioritarios operativos, sino que resuelve asuntos estratégicos organizacionales.

- **Caracterización del proceso de talento humano.** La caracterización de un proceso es una manera de identificar los elementos esenciales necesarios para llevar a cabo el proceso y para evidenciar las interacciones como parte de un sistema de calidad, así como lo requiere la norma NTC-ISO 9001:2008, de esta manera también se facilita su entendimiento, gestión y control.

Para identificar y gestionar un proceso es necesario: Identificarlo; definir su objetivo y alcance; asignar un responsable; identificar los procesos proveedores y elementos de entrada; indicar las actividades; identificar los elementos de salida y procesos clientes; indicar los documentos de referencia; establecer el marco normativo; establecer los recursos para asegurar su disponibilidad; indicar el mecanismo de medición del proceso. Todo con el objetivo de aportar valor a la organización y cumplir con las necesidades de los clientes y partes interesadas.

A continuación se propone un modelo genérico de caracterización para el proceso de Talento humano.

Tabla 5. Modelo genérico de caracterización para el proceso de talento humano.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO
OBJETIVO: Asegurar que la organización cuente con recurso humano competente para la realización de su labor y elevar su nivel de bienestar, con el fin de potenciar al máximo el talento de los colaboradores.
ALCANCE: Desde: la identificación de necesidades relacionadas con la vinculación del personal Hasta: el retiro del personal
AUTORIDAD: Gerente/Director de Talento humano

Tabla 5. (Continuación)

P	ENTRADA		ACTIVIDAD	SALIDA	C
Todos los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> -Análisis de las partes interesadas. -Análisis DOFA de la organización. 	P	<p>Gestionar la Planeación estratégica del proceso de Talento humano en la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Lineamientos estratégicos. -Identificación de necesidades referentes al talento humano. -Planes de acción 	Todos los procesos
Todos los procesos.	<p>Requisitos de la norma NTC-ISO 9001:2008 referentes al talento humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Necesidades referentes al talento humano de la organización. -Planes y programas de cada proceso. 	H	<p>Gestionar el modelo estratégico y administrativo para las personas dentro de la organización, aplicando técnicas, métodos y herramientas que aporten valor y aseguren la competencia, desarrollo y alta motivación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Diseño de puestos de trabajo por competencias. -Reclutamiento, selección e inducción de personas idóneas a las necesidades de la organización. -Mejoramiento de las competencias de los colaboradores a través de planes de capacitación y/o formación acertados. -Desarrollo del potencial personal y profesional de todos los colaboradores. -Evaluación del desempeño. - Se retiene el talento humano por medio de programas de motivación. Como estrategia de estabilidad, crecimiento y desarrollo. 	Todos los procesos
Talento humano	<ul style="list-style-type: none"> -Guía para diseñar indicadores. -Matriz de indicadores. 	V	<p>Se evalúa la eficacia del proceso de talento humano en la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Reporte de indicadores de gestión del proceso adjuntando ficha de indicadores. 	Dirección y demás procesos que lo solicite

Tabla 5. (Continuación)

Talento humano	Reporte de indicadores de gestión	A	Establecer las acciones correctivas, preventivas y de mejora necesarias para eliminar las causas de una no conformidad real o potencial.	Aplicar acción correctiva, preventiva o de mejora.	Dirección
<p align="center">Requisitos legales:</p> <p>Código Sustantivo del Trabajo / Ley 6 de 1945 / Decreto 2127 de 1945 / Decreto Ley 2400 de 1968 / Decreto 3135 de 1968 / Decreto R.1848 de 1969 / Decreto 1950 de 1973 / Decreto 1045 de 1978 / Decreto R. 584 de 1991 /Decreto 1661 de 1991 / Ley 4 de 1992 / Ley 100 de 1993 y sus Decretos Reglamentarios / Decreto 1295 de 1994 / Ley 190 de 1995 / Decreto 1050 de 1997 / Ley 432 de 1998 / Ley 489 de 1998 / Ley 432 de 1998 / Decreto 1567 de 1998 / Ley 734 de 2002 / Ley 909 de 2004 / Decreto 770 de 2005 / Decreto 2772 de 2005 / Decreto 1227 de 2005 / Decreto 4661 de 2005 / Ley 1010 de 2006.</p>			<p align="center">Recursos:</p> <p>Talento humano con las competencias requeridas. Software</p>		

- **El proceso de Talento Humano aporta y apoya la estrategia de la organización.** Expertos aseguran que el éxito o fracaso de una organización radica en el talento humano que la compone, esto es innegable ya que las personas con sus conocimientos, habilidades, experiencia (competencia); sus deseos y motivaciones son quienes logran materializar la misión de la organización.

De esta manera el proceso de talento humano actualmente no solo se dedica a actividades de administración de empleados, sino a la de gestión estratégica y humana de personas. Lograr que las personas se conviertan en socios estratégicos de la organización, por medio su desarrollo personal, profesional y humano conlleva directamente al crecimiento positivo de la organización. Objetivo principal de este proceso.

El proceso de Talento humano apoya el desarrollo de planes y programas en toda la organización interviniendo a las personas para lograr de ellas la mayor productividad.

5.2.2.3 Planeación estratégica del proceso de talento humano

PLANEACIÓN ESTRATEGICA DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO	
Mediante la planeación estratégica del talento humano se logra articular la estrategia organizacional con la función del proceso de talento humano, buscando traducir los objetivos y estrategias de la empresa en objetivos y estrategias de desempeño individual.	
OBJETIVO: Establecer la manera para asegurar el óptimo aprovechamiento del talento humano de una empresa, y proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras de la organización.	RESPONSABLE: Gerente/Director de talento humano
PROCEDIMIENTO 1. Identificar necesidades referentes al talento humano en cada proceso de la organización. 2. Plantear planes de acción para atender las necesidades referentes al talento humano. 3. Diseñar el plan de acción.	
HERRAMIENTAS	
Tabla 6. Encuesta para identificar necesidades referentes al talento humano.	
ENCUESTA PARA IDENTIFICAR NECESIDADES REFERENTES AL TALENTO HUMANO	
INFORMACIÓN SOBRE EL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO:	RESPONSABLE:
OBJETIVO:	ACTIVIDADES:
COMO APORTA EL PROCESO A LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES?:	
INFORMACIÓN SOBRE NUEVOS PLANES Y PROYECTOS DEFINIDOS PARA EL PROCESO DE ACUERDO A LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	
Plan/ Programa/ proyecto	Descripción
1.	
2.	
3.	
Objetivos y metas establecidas	A corto plazo (6 meses):
	A mediano plazo (12 meses):
	A largo plazo (3 años):
INFORMACIÓN SOBRE LAS PERSONAS QUE INTEGRAN EL PROCESO	

Nombre del colaborador	Cargo	Actividad que desempeña	Responsable por	Evaluación de desempeño del último semestre	Describa el aporte de la actividad al logro de los objetivos del proceso				
1.									
2.									
3.									
COMPETENCIA									
Cargo	Competencia actual Vs Competencia necesaria		Brecha en la competencia	Acciones para corregir la diferencia entre la competencia actual y la necesaria					
	Competencia existente	Competencia necesarias Para cumplir los objetivos		Capacitación	Formación	Modificación de los procesos de trabajo	Vinculación	Promoción de cargo	*Otras acciones necesarias
<p>*Otras acciones necesarias a tener en cuenta como: Rediseño del proceso, mejora de otros recursos, acciones relativas a la cultura organizacional, manejo de la comunicación, sistemas de compensación, programas de bienestar laboral, plan carrera.</p> <p>Otras acciones deberían ser abordados y replanteados para el logro de los objetivos de su proceso:</p>									
Observaciones y sugerencias:									

Tabla 7. Modelo para planteamiento de planes de acción para el proceso de Talento humano

MODELO PARA EL PLANTEAMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN PARA EL PROCESO DE TALENTO HUMANO				
Proceso:			Responsable:	
Nombre del colaborador(es): <i>(Se pueden plantear necesidades individuales o grupales)</i>			Cargo(s):	
Necesidades detectadas	Descripción	Objetivo	Estrategia	Plan de acción
Indicar la necesidad ya sea: -Capacitación -Formación -Referentes a la cultura organizacional. -Motivación. -Manejo de la comunicación. Otros.	Explicar detalladamente el por qué? de la necesidad detectada con información relevante <i>(De lo general a lo particular)</i> .	Describir el fin o propósito que se desea lograr.	Describir el conjunto de acciones necesarias encaminadas a cumplir con el(los) objetivo(s).	Proponer el plan de acción necesario, ya sea: -Plan de capacitación. -Plan de formación. -Plan de Bienestar laboral. -Plan de bienestar social. -Plan de desarrollo. -Plan de comunicación. -Plan de actividades socioculturales, deportivas, recreativas, -Plan de incentivos. Otros
2.				
3.				
4.				

Tabla 8. Modelo para el diseño de un plan de acción.

MODELO DISEÑO PLAN DE ACCIÓN					
Nombre del plan de acción:				Dirigido a:	
objetivos	Estrategias	Tareas	Cronograma	Responsable	Indicadores de seguimiento
Objetivo(s) claro(s), conciso(s) y medible(s).	Deben mostrar el camino que se seguirá durante el desarrollo y ejecución del plan de acción.	Plantea los pasos a seguir en cada una de las estrategias planteadas. Deben ser lo más específicas y detalladas posibles.	Se indica los tiempos específicos, fechas de inicio y fechas de finalización de todas y cada una de las tareas (plazos de ejecución).	Asignar los responsables de cada tarea, quienes preferentemente deben ser los que están involucrados en la elaboración del plan de acción.	Unidades - elementos o características que permitirá medir el cumplimiento del plan propuesto.

5.2.3 Instrumentos para la implementación del modelo de gestión de talento humano en una organización

5.2.3.1 Diseño de puestos de trabajo por competencias

Tabla 9. Formato para diseño de puestos de trabajo por competencias.

FORMATO PARA DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO	
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
1. Nombre del puesto de trabajo	
2. Ubicación dentro de la estructura de la organización.	
3. Contribución a los objetivos estratégicos organizacionales.	
4. Propósito, objetivos y metas del puesto.	
5. Principales responsabilidades del puesto. (Especificar grado de responsabilidad por los resultados del proceso).	
6. Actividades a realizar.	
7. Competencias requeridas	
8. Requisitos adicionales del puesto.	
9. Lugar donde se lleva a cabo las actividades.	
10. Condiciones ambientales del lugar.	
11. Análisis de carga de trabajo	
12. Riesgos del puesto de trabajo.	
13. Distribución de turnos y descansos.	
14. Especificar grado de autonomía en la toma de decisiones y libertad para trabajar.	
15. Recursos necesarios.	
16. Relaciones del puesto con otros procesos.	
17. Incentivos.	
18. Método de evaluación del desempeño.	
19. Oportunidades de crecimiento.	
20. Otros.	

5.2.3.2 Ingreso de personas

RECLUTAMIENTO	
Conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas idóneas, con las competencias necesarias. De forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de talento humano.	
OBJETIVO: Atraer talentos humanos calificados a la organización y proveer a la etapa de selección de candidatos que tengan las competencias que necesita la organización para el logro de los objetivos.	RESPONSABLE: Gerente/Director de talento humano
PROCEDIMIENTO: <ol style="list-style-type: none"> 1. Detectar las necesidades puntuales de vinculación de personal. 2. Analizar las diferentes fuentes de reclutamiento. 3. Elaborar ficha de especificación de cada puesto de trabajo. 	

4. Elegir, programar y aplicar la(s) técnicas de reclutamiento
5. Recepción de hojas de vida.

HERRAMIENTAS

1. Encuesta para identificar necesidades referentes al Talento Humano (Ver Tabla 6).

Tabla 10. Fuentes de reclutamiento

Fuentes de reclutamiento		
Reclutamiento interno	Reclutamiento externo	Reclutamiento mixto
<p>La empresa reacomoda a sus empleados por medio de la promoción, la transferencia y el traspaso. con ascensos en movimientos verticales, transferidos en movimientos horizontales y transferidos con promoción en movimientos diagonales.</p>	<p>Es cuando el proceso de búsqueda se realiza en el exterior, con personas ajenas a la empresa.</p>	<p>Es cuando el proceso da la oportunidad tanto a candidatos dentro de la organización como externos ella.</p>
<p>Se hace mediante:</p> <p>Ascensos (movimientos verticales) Transferidos (movimientos horizontales) Transferidos con promoción (movimientos diagonales).</p> <p>El reclutamiento interno se basa en la siguiente información:</p> <p>Programas de desarrollo de personal. Planes carrera.</p> <p>Resultados obtenidos por el candidato en las pruebas de selección.</p> <p>Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.</p> <p>Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento.</p> <p>Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato en la actualidad y del que se está considerándose.</p> <p>Condiciones de ascenso está a punto de ser ascendido.</p>	<p>Se hace mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anuncios: Prensa, radio, televisión, internet • Archivos de candidatos que se hayan presentado en reclutamientos anteriores. • Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa. • Carteles en la empresa. • Agencias de empleo: organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal. • Instituciones técnicas o educativas • Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas • Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua • Viajes de reclutamiento en otras localidades cuando el mercado local esta explorado. 	<p>Se hace mediante:</p> <p>Uso de técnicas de reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo. Se realiza en caso de no encontrar dentro de la organización candidatos que cumplan con los requisitos.</p>

Tabla 11. Ficha de especificaciones del puesto de trabajo.

Ficha de especificación de puesto de trabajo	
Título del puesto de trabajo: _____	
Proceso al que pertenece: _____	
Descripción detallada del puesto de trabajo (Objetivo, actividades específicas, responsabilidad): _____	
Criterios de selección:	
Nivel de educación: _____	
Experiencia profesional: _____	
Características psicológicas: _____	
Características humanas: _____	
Características físicas: _____	
Conocimientos necesarios: _____	
Habilidades necesarias: _____	

SELECCIÓN	
Es una actividad de elección, en donde se escoge entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien, eligiendo a la persona adecuada para el trabajo adecuado.	
OBJETIVO: Decidir con base en información confiable que persona(s) ingresarán a la organización para sumar las competencias necesarias.	RESPONSABLE: Gerente/Director de talento humano
PROCEDIMIENTO: <ol style="list-style-type: none"> 1. Elección de técnicas de selección. 2. Preseleccionar a los candidatos. 3. Selección de candidato(s) calificados por sus competencias 4. Toma de decisión. 5. Inducción 	
HERRAMIENTAS	
Algunas técnicas de selección: <ul style="list-style-type: none"> • Formulario de solicitud y verificación de referencias: para registrar información biográfica, como edad, estado civil y educación. Es empleado para distintos fines como revelar la capacidad del candidato para escribir, organizar sus ideas y presentar los hechos en forma clara. • Entrevista de selección: La entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas con el fin de obtener información puntual. Pueden ser entrevistas estandarizadas, dirigidas, no dirigidas, situacionales, de descripción de comportamientos y también de grupo. • Pruebas de conocimientos o habilidades: Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. • Evaluación de habilidades y aptitudes. • Exámenes psicológicos: constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas, por medio de un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, entre otros. • Exámenes de personalidad: Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter o por el temperamento. • Técnicas de simulación: Para analizar de la manera más cercana a la realidad. 	

Tabla 12. Modelo etapa de preselección.

Preselección					
Análisis y evaluación de hojas de vida	Experiencia adecuada y requerida	Verificación de referencias	Referencias confirmadas	Entrevista para la identificación y evaluación de competencias organizacionales	CANDIDATO PRESELECCIONADO
Recepción		Contactar		Primer contacto personal con el candidato	
Clasificación		Visitar		Confrontación inicial de datos	
Análisis		Recolectar información		Identificación de competencias organizacionales requeridas.	
Evaluación				Dar y obtener información	
Observar -Analizar -Leer -Preguntar		-Confrontar -Verificar Informar		-Confrontar -Informar -Identificar -Evaluar	

Tabla 13. Modelo etapa de selección.

Selección							
Pruebas psicométricas	Personalidad evaluada	Pruebas psicotécnicas	Soporte técnico	Pruebas situacionales	Competencias identificadas	Entrevista líder de proceso al que corresponda	CANDIDATO CALIFICADO
Aplicación de test de personalidad.		Aplicación prueba de conocimientos.		Aplicación de técnicas de simulación (Juego de roles).		Contacto directo	
Valoración de rasgos de personalidad		Evaluar conocimientos específicos.		Aplicación de prueba de presentación oral y escrita-competencias técnicas y profesionales requeridas.		Entrevista (retroalimentar información)	
Predecir comportamiento futuro		Apreciar habilidades puntuales para el cargo.		Aplicación prueba análisis de caso.		Confrontar perfil del cargo.	
						Seleccionar la persona más idónea.	
-Aplicar -Analizar -Identificar -Evaluar		-Aplicar -Calificar -Evaluar -Identificar competencias		-Identificar competencias específicas -Evaluar competencias		-Identificar -Evaluar -Analizar -Decidir	

Tabla 14. Modelo etapa de toma de decisión.

Toma de decisión					
Análisis de la información	Información detallada	Toma de decisiones	Candidato seleccionado	Vinculación y contratación	COLABORADOR VINCULADO
Leer reportes		Intercambiar opiniones		Documentos candidato elegido	
Analizar formatos de evaluación		Mostrar los distintos resultados obtenidos		Contrato de trabajo	
Analizar informes		Comparar resultados		Vinculación a la organización	
Confrontar datos	Ciclo de reuniones	Envío del nuevo colaborador a la etapa de inducción			
	Análisis de competencias (fortalezas y debilidades) de cada candidato	Apoyar la etapa.			
	Toma de decisión final				
-Leer -Analizar -Ponderar		-Compara resultados -Decidir			

INDUCCIÓN

Tabla 15. Formato de registro de inducción.

FORMATO REGISTRO DE INDUCCIÓN		
<p>INSTRUCCIONES: Con el propósito de formalizar la incorporación del nuevo colaborador en su puesto de trabajo, le solicitamos como líder de proceso diligenciar el presente Formato; en el encontrará las actividades básicas que se deben desarrollar durante el proceso de inducción y usted deberá adicionar cada una de las actividades que se desarrollen durante el proceso de inducción y entrenamiento suministrado al empleado.</p>		
<p>DATOS DEL NUEVO COLABORADOR QUE RECIBE LA INDUCCIÓN:</p> <p>Nombre: _____ Identificación: _____ Proceso al cual se incorpora: _____</p>		
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE INDUCCIÓN		
FECHA DE EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD
	Entrega manual de bienvenida.	
	Presentación de la organización y socialización de normas y políticas internas de la organización.	
	Recorrido por las instalaciones de la empresa y presentación de los miembros del equipo de trabajo.	
	Asignación de puesto y entrega de herramientas de trabajo.	

5.2.3.3 Capacitación y/o Formación

CAPACITACIÓN Y/O FORMACIÓN		
<p>Esta etapa académica fortalece los conocimientos y habilidades del talento humano al servicio de la organización, contribuye al mejoramiento de las competencias individuales y grupales, la calidad de vida y el sentido de pertenencia organizacional.</p> <p>Capacitación: Esta suele usarse para un entrenamiento o curso orientado a una actividad específica, para el puesto actual pero que se pueden extender para toda su vida profesional.</p> <p>Formación: Esta suele implicar más tiempo y tienen como objetivo el desarrollo humano del individuo, es más personal y fortalece las competencias laborales del individuo.</p>		
<p>OBJETIVO: Proveer herramientas para que una organización analice las necesidades de capacitación y/o formación, la diseñe y planifique, provea, evalúe los resultados de ella y realice el seguimiento y mejora continua, ayudando así a una formación efectiva y eficiente.</p>	<p>RESPONSABLE: Coordinador de formación y desarrollo. Coordinador de Talento humano.</p>	
<p>PROCEDIMIENTO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir las necesidades de capacitación y o formación de manera individual. 2. Diseñar y planificar la capacitación y/o formación. 3. Evaluar el resultado de la capacitación y/o formación. 		
HERRAMIENTAS		
<p>Tabla 17. Definición de necesidades de capacitación y/o formación.</p>		
DEFINICIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y/O FORMACIÓN		
Proceso:	Cargo:	
Nombre del colaborador:		
<p>Elementos necesarios para esta etapa:</p> <p>Encuesta para identificar necesidades referentes al Talento Humano (Tabla 5). Diseño de puestos de trabajo por competencias (Tabla 8). Solicitud de acciones correctivas.</p>		
*Consolidado de necesidades de capacitación y/o formación		
1.		
2.		
3.		
4.		
Priorización de necesidades de capacitación y/o formación		
ORDEN	NECESIDAD IDENTIFICADA	PONDERACIÓN (Importancia en el logro de los objetivos organizacionales)
1.		5.
2.		4.
3.		3.
4.		2.
5.		1.
*Información obtenida de la tabla 6: "Encuesta para identificar necesidades referentes al Talento Humano."		

Tabla 18. Modelo para el diseño y planificación de la capacitación y/o formación.

DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y/O FORMACIÓN								
Proceso:					Nombre del colaborador o grupo de colaboradores:			
					Cargo(s):			
Objetivo organizacional que se pretende apoyar:								
Prioridad	Necesidad identificada	Capacitación	Formación	Método de capacitación y/o formación				
				Lista de métodos	Objetivo	Resultado esperado	Recursos necesarios	Presupuesto
1.								
2.								
3.								



<p>Selección del proveedor del servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que se ajuste a las necesidades específicas • Con informes de evaluación positivos
--



Tabla 19. Modelo plan de capacitación y/o formación.

MODELO PLAN DE CAPACITACIÓN Y/O FORMACIÓN						
Objetivo general:						
Nombre de los participantes:						
Nombre de la actividad	Objetivos específicos	Contenido	Duración		Recursos	Evaluación
			Días	Horas		

Tabla 20. Modelo de evaluación de Kirpatrick.

MODELO DE EVALUACIÓN DE Kirpatrick					
En 1975, Donald Kirkpatrick planteó un modelo de evaluación de cuatro niveles.					
Objetivo general:					
Nombre de los participantes:					
Nivel	Nombre	Lo que mide Objetivo	Como se mide	En qué momento	Contiene
1	Reacción	Mide la percepción (reacción) de los participantes al curso, capacitación, etc.	Generalmente a través de cuestionarios que registran actitud.	Generalmente al término de la mayoría de las clases.	Preguntas que buscan conocer el grado de satisfacción por la técnica, el instructor, los temas, el programa, etc.
2	Aprendizaje	Intenta medir los conocimientos y habilidades adquiridos por los alumnos a lo largo del programa	Mediante alguna de las siguientes alternativas. -Prueba de control de conocimientos antes y después. -Entrevistas con los alumnos del curso. -Pruebas de habilidades. -Realización de un trabajo de campo, etc	Requiere una prueba antes y después de la acción formativa.	Aborda la pregunta: ¿Aprendieron los participantes?
3	Comportamiento	Intenta medir si los alumnos del programa aplican en su trabajo los conocimientos adquiridos, mide el cambio que se ha producido en el comportamiento.	Habitualmente se realiza mediante: Entrevistas y/o cuestionarios a los alumnos, además de la observación del desempeño laboral por parte del líder del proceso, o mediante evaluación de indicadores que se pueden obtener automáticamente.	Se deberá esperar, entre tres y seis semanas, hasta poder hacer una valoración adecuada.	Aborda la pregunta: ¿Aplican los participantes en el trabajo las habilidades, actitudes o conocimientos recién adquiridos? Cuáles son los elementos que usan más y por qué hay algunos elementos del curso que no se usan en absoluto.
En este nivel se podrá decidir si el programa debe ser rediseñado para lograr mejores resultados, o si se deben introducir cambios en el entorno laboral, o si se deben modificar los requisitos de acceso a la actividad formativa.					

4	Resultados	<p>Evaluar el beneficio que ha producido la acción formativa.</p> <p>Este impacto puede ser fundamentalmente de tipo financiero, satisfacción del usuario, o resultados en salud.</p>	<p>Se puede realizar mediante:</p> <p>El diseño de estudios que evalúen los resultados de la organización antes y después de recibir la formación o mediante ensayos aleatorizados.</p>	<p>También como en el nivel anterior debe pasar un cierto tiempo antes de analizar los resultados</p>	<p>Análisis de:</p> <p>cumplimiento de los presupuestos, cumplimiento del contrato de gestión, mejora de resultados de procesos, reducción de sucesos adversos, costes unitarios de la actividad, grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, costos de materiales, etc.</p>
---	------------	---	---	---	---

5.2.3.4 Desarrollo del talento humano

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO																	
El desarrollo representa una inversión de recursos a través del tiempo, para aumentar las competencias individuales, la contribución al negocio y el potencial para adquirir mayores responsabilidades.																	
OBJETIVO: Proveer herramientas para identificar el grado de potencial de los colaboradores y diversas técnicas de desarrollo.	RESPONSABLE: Gerente/Director de talento humano																
PROCEDIMIENTO: 1. Identificar y mapear el talento. 2. Categorizar el nivel de promoción 3. Definir grupos y técnicas de desarrollo.																	
HERRAMIENTAS																	
Tabla 21. Matriz para identificar y mapear el talento humano																	
MATRIZ PROYECCIÓN FUTURO-DESARROLLO POTENCIAL (COMPETENCIAS)/DESEMPEÑO (COMPETENCIAS)																	
Proceso:	Nombre del colaborador o grupo de colaboradores: Cargo(s):																
DSEMPEÑO (COMPETENCIAS) 	POTENCIAL (COMPETENCIAS) 																
A B C	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Sin crecimiento esperado</th> <th>Crecimiento dentro del parámetro establecido</th> <th>Potencial para promoción dentro de los próximos 12-24 meses</th> <th>Alto potencial</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>12</td> <td>11</td> <td>10</td> <td>9</td> </tr> </tbody> </table>	Sin crecimiento esperado	Crecimiento dentro del parámetro establecido	Potencial para promoción dentro de los próximos 12-24 meses	Alto potencial	4	3	2	1	8	7	6	5	12	11	10	9
Sin crecimiento esperado	Crecimiento dentro del parámetro establecido	Potencial para promoción dentro de los próximos 12-24 meses	Alto potencial														
4	3	2	1														
8	7	6	5														
12	11	10	9														

Tabla 22. Categorización del nivel de promoción.

CATEGORIZACIÓN DEL NIVEL DE PROMOCIÓN				
Proceso:	Nombre del colaborador:			
	Cargo(s):			
DESEMPEÑO	A	PROFESIONAL EXPERTO EN SU CARGO	PROMOVIBLE EN EL MISMO PUESTO	PROMOVIBLE PARA PRÓXIMO NIVEL ORGANIZACIONAL
		Profesional con control total de su trabajo que es considerado y reconocido como un experto, tanto interna como externamente	Talento desarrollable, capaz de tener una responsabilidad más amplia en el nivel actual. Puede o no llevarlo a una promoción.	Alto potencial, más allá del actual nivel organizacional.
		7	8	9
	B	OK EN EL PUESTO	ESPERANDO PARA VER	AUN APRENDIENDO ALTO POTENCIAL
		Jugador de continuidad, desempeño aceptable en el trabajo, falta de potencial en otras áreas.	Demostrando un buen desempeño y/o desarrollo. Se necesita tiempo adicional para evaluar su futuro potencial.	Mostrando una sólida capacidad. Necesita más tiempo en su trabajo para demostrar un fuerte desempeño.
		4	5	6
	C	OBSTACULIZADOR	CURVA DE APRENDIZAJE	MUY NUEVO PARA PROMOVER
		Desempeño seriamente bajo, se necesita una técnica de apoyo para que suba o retirarlo de la organización. La decisión debe ser tomada en corto plazo.	Puede ser la persona correcta en el puesto en el puesto equivocado, o actualmente en una posición muy desafiante o nueva. Se espera que su desempeño mejore.	Todos los empleados contratados antes de 6 meses.
		1	2	3
			POTENCIAL	

Tabla 23. Guía para definir técnicas para el desarrollo

DEFINIR GRUPOS Y TÉCNICA PARA EL DESARROLLO		
Proceso:	Nombre del colaborador o grupo de colaboradores:	
	Cargo(s):	
Etapa que depende de los criterios de cada organización		
Definir grupos en donde poner el foco	Técnica	Concepto
<p>Persona(s) con dificultades para alcanzar sus propios retos.</p> <p>Persona(s) con dificultades para incorporarse a procesos de aprendizaje concretos.</p> <p>Personas con problemas que pueden influir en la eficiencia y eficacia de los procesos de la organización, como problemas de relaciones entre personas o de comunicación.</p> <p>Personas que impiden incrementar la productividad.</p> <p>Personas con bajo nivel de compromiso.</p> <p>Personas nuevas en la organización.</p> <p>1 2 3 4 5</p>	Coaching	<p>Es un procedimiento donde una persona logra la obtención de sus objetivos mediante el acompañamiento del coach.</p> <p>El coach hace la función de guía a través de técnicas, de distintas perspectivas, y de preguntas poderosas, que logran que el cliente no se desvíe y llegue con éxito hacia su objetivo.</p>
<p>-Persona(s) con alto potencial de promoción.</p> <p>-Persona(s) con alto potencial de liderazgo.</p> <p>-Persona a la cual se le ha identificado un especial talento y que interesa desarrollarlo y/o potenciarlo.</p> <p>-Nuevo en la empresa ocupando un puesto clave.</p> <p>-Persona (s) ocupando un puesto nuevo en otro proceso de la empresa.</p> <p>-Persona(s) con habilidades demostradas y ambiciones a futuro.</p> <p>7 8 9 3 6</p>	Mentoring	<p>Es una técnica en la cual un mentor, persona que tiene conocimientos múltiples y vasta experiencia en el área del mentorizado, comparte sus vivencias y enseña a usar un auto enfoque de descubrimiento para que este logre múltiples saberes ayudando al desarrollo personal y profesional de esta persona.</p>
<p>-Ideal en todos los colaboradores.</p> <p>-Personas con alto potencial de promoción.</p>	Plan carrera	<p>Proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas.</p>
Evaluación del impacto	Evaluación de 360° del desempeño y de la evolución del programa	
	Seguimiento y aplicación de técnicas, habilidades y procesos tratados.	
	Reuniones, indicadores y evolución.	

Tabla 24. Situaciones a tener en cuenta para practicar el Coaching- Mentoring y plan carrera.

Situaciones a tener en cuenta para practicar el COACHING- MENTORING O PLAN CARRERA	
En situaciones problemáticas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificultades de una persona o grupo de personas para alcanzar sus propios retos. ▪ Dificultades de una persona o grupo de personas para incorporarse a procesos de aprendizaje concretos. ▪ Dificultades que surgen en el fluir de los procesos de negocio, que se identifican con claridad como problemas de relaciones entre personas o de comunicación y que impiden incrementar la productividad reduciendo los niveles de compromiso.
El desarrollo de las personas es útil e importante siempre pero especialmente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuando se está desarrollando un nuevo proyecto ▪ Cuando se ha cambiado de actividad ▪ Cuando se está en vías de una transición ▪ Cuando se desean desarrollar nuevas habilidades ▪ Cuando se está en el proceso de aplicar nuevas técnicas o nuevos procedimientos
Situaciones en las que no se debe aplicar estas técnicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuando no existen metas claras. ▪ Cuando no existe una cultura organizacional ▪ Cuando existe una marcada resistencia al cambio.
Situaciones en las que el practicar estas técnicas puede causar daño	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuando se siente que las relaciones con la persona o personas están basadas en la dependencia, pues la meta es transformar relaciones de fuerza y de interdependencia. ▪ Cuando el coach- mentor o tutor en cierta situación trata de ayudar excesivamente, cuando lo que realmente se necesita es que la otra persona se esfuerce para encontrar su propio camino. Hay que dejar que su alumno sea él mismo. Las personas para obtener un mayor desarrollo y madurez profesional es necesario que cometan errores.
Situaciones en las que se debe de dejar de realizar estas prácticas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuando existe apatía, aburrimiento o embotamiento de la persona o grupo de personas, lo que indica que la etapa de aprendizaje ya fue cumplida. ▪ Cuando el límite superior del desarrollo es "desarrollado" lo que implica una culminación

5.2.3.5 Evaluación del desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
<p>Es un procedimiento que agrega valor a las empresas y los colaboradores, en la medida en que: Entregue información sobre fortalezas y debilidades de cada persona; permita conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a las competencias requeridas; detecte áreas de oportunidad para la persona, el equipo o la organización; detecte oportunidades de aprendizaje que motiven a la persona a realizar mejor su trabajo, entre otras.</p>	
OBJETIVO: Presentar herramientas modernas para la evaluación	RESPONSABLE: Líder inmediato.

del desempeño en una organización.		APOYO:Equipo de talento humano.	
PROCEDIMIENTO: <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir objetivos y desempeño requerido para cada puesto. 2. Asegurarse que el supervisor y el subordinado, están de acuerdo con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. 3. La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado; además se debe asegurar que los dos son conscientes de que la evaluación producirá algunos beneficios para el colaborador y la organización. 4. Aplicar la evaluación. 5. Retroalimentación. Se analizan el desempeño y progreso de los colaboradores fin de hacer planes de desarrollo, compensación y toma de decisiones. 			
HERRAMIENTAS			
Técnica	Concepto	Evaluador(es)	Referencia
Evaluación 360°	Es la mas usada en la actualidad, cubre los 360° que simbolicamente representan los vinculos importantes de una persona con su entorno laboral.	El líder, compañeros, sus colaboradores, clientes internos y externos, proveedores	<p>Cada evaluador, incluyendo el evaluado reciben un formulario o cuestionario en el que deben consignar respuestas sobre el evaluado.</p> <p>Se tabulan los datos.</p> <p>El devaluado recibe retroalimentación por medio de un informe individual.</p> <p>En base al informe se elabora con su líder y el apoyo del equipo de talento humano, un plan individual de desarrollo.</p>
Evaluación participativa por objetivos	Con base en los objetivos estratégicos de la organización, los procesos críticos y los indicadores de gestión de la organización (BSC), se establecen los objetivos individuales de desempeño, sus metas, fechas de cumplimiento.	Líderes evaluadores.	Los evaluadores confirman los objetivos establecidos y durante el período de evaluación le hacen seguimiento a su proceso de cumplimiento (códigos de colores). En las fechas límites y en la fase final de la evaluación se ingresan los resultados obtenidos(con base en las diferentes evidencias o documentos soporte), se confirman y se procede a la generación de los diferentes reportes de cumplimiento por usuario, proceso, cargo, nivel, localización, indicador organizacional, competencia, etc
Evaluación por competencias	Se compara las competencias requeridas para cada cargo y las aportadas por el evaluado.	Líder del proceso al que pertenece el evaluado. o Comisión evaluadora.	<p>Se identifica al evaluado.</p> <p>Se describen las competencias a evaluar según el perfil de cargo.</p> <p>Se evalúa al colaborador por medio de evidencias que demuestre cada una de las competencias.</p> <p>Se registran las evidencias.</p> <p>Se llena el formulario de evaluación.</p> <p>Asignación de puntos.</p> <p>Entrevista retroalimentación</p>
Se recomienda el uso de evaluación 360° o la evaluación participativa por objetivos.			

Tabla 25. Modelo formulario evaluación 360°

Modelo formulario evaluación 360°						
Fecha: _____						
Datos del evaluado:			Datos del evaluador:			
Nombre: _____ Cargo: _____ Proceso: _____			Nombre: _____ Relación con el evaluado: (Líder, colega, supervisor, cliente interno, etc) _____			
(5)= Excelente (4)= Muy bueno (3)= Bueno (2)= Regular (1)= Deficiente						
Aspecto a evaluar	Calificación					Comentarios
	1	2	3	4	5	
<i>Competencias:</i> Posee conocimiento, habilidad, destreza y experiencia para ejercer efectivamente su puesto.						
<i>Trabajo en equipo:</i> Solicita participación para el desarrollo de acciones de interés para la organización, desarrolla y trabaja en estrategias de equipo para el cumplimiento de objetivos del proceso y/o de la organización.						
<i>Actitud en equipo:</i> Tiene buenas relaciones con sus compañeros y equipo de trabajo. Colabora, comparte planes, maneja un clima amigable de cooperación.						
<i>Control interno:</i> Controla su trabajo, buscando siempre la excelencia.						
<i>Control de recursos:</i> Controla de forma consciente y eficiente los recursos que le son entregados.						
<i>Capacidad de decisión en la solución de problemas:</i> Reconoce los problemas, identifica eficientemente las causas, posee habilidad para implementar soluciones de manera apropiada.						
<i>Calidad en el servicio:</i> Posee alto compromiso y cumpliendo con los objetivos planteados y plazos establecidos. Promueve el buen servicio.						
<i>Iniciativa:</i> Tiene iniciativa para aprender nuevas habilidades y crecer personal y profesionalmente. Crea nuevos retos y promueve la innovación.						
<i>Integridad:</i> Es honesto en sus acciones; responsable con sus deberes y compromisos.						
<i>Otros aspectos que la organización considere importante de evaluar.</i>						
Por favor indique algunas(s) fortalezas(s) y debilidades particulares sobre la persona en referencia: _____ _____ _____						
Que le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño personal? _____ _____ _____						
Firma del evaluador: _____			Firma evaluado: _____			

Tabla 26. Modelo para evaluación por objetivos.

Modelo evaluación por objetivos						
Fecha: _____						
Datos del evaluado:				Datos del evaluador:		
Nombre: _____				Nombre: _____		
Cargo: _____				Relación con el evaluado: (Líder, colega, supervisor, cliente interno, etc)		
Proceso: _____				_____		
Objetivos concertados de desempeño	Peso %	Grado de cumplimiento %				Valoración (Peso*cumplimiento)*100
		20	50	80	100	
TOTAL PUNTAJE						
PRODUCTIVIDAD <i>Uso de recursos</i> <i>Calidad de su trabajo</i> <i>Oportunidad</i> <i>Responsabilidad</i> <i>Competencia en su trabajo</i> <i>Otros que se considere.</i>	Factores y aspectos que se deben mejorar:					
	Factores en los que sobresale el evaluado:					
CONDUCTA LABORAL <i>Compromiso con la organización</i> <i>Relaciones interpersonales</i> <i>Iniciativa</i> <i>Confiabilidad</i> <i>Colaboración</i> <i>Otros que se considere.</i>	Factores y aspectos que se deben mejorar:					
	Factores en los que sobresale el evaluado:					
Firma evaluador: _____				Firma evaluado: _____		

5.2.3.6 Retención del talento humano

RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO	
Retener el mejor talento es uno de los desafíos más importantes en una organización como estrategia de estabilidad, crecimiento y desarrollo. Es importante valorar a las personas como seres pensantes cuya percepción, ideas y apreciaciones tienen poderoso efecto en su conducta. El modelo valora la dignidad humana.	
OBJETIVO: Identificar diferentes metodologías que permitan aumentar los niveles de motivación y de compromiso de los colaboradores con la organización, lo cual se reflejará en los resultados de negocio y	RESPONSABLE: Gerente/Director de talento humano

valor a la dignidad humana.					
PROCEDIMIENTO: 1. Diseñar un programa de motivación que contenga los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> • clima laboral positivo para una buena cultura organizacional. • Sistemas de compensación (incentivos personalizados). • comunicación efectiva. • Implementar políticas orientadas a mejorar la calidad de vida del personal. • Formular nuevos planes y programas. 					
HERRAMIENTAS					
Tabla 27. Modelo para planes y programas de motivación					
Modelo de programa de motivación					
OBJETIVO: ayudar a la organización a tener y mantener un personal motivado y satisfecho aumentando la productividad y eficiencia.					
Proceso:	Responsable: Líder de cada proceso Apoyo: Psicólogo, trabajador social y equipo de talento humano.				
1. Identificar necesidades de motivación en cada uno de los colaboradores de su proceso (Cuestionarios-Entrevistas-Encuestas). Descubrir el potencial de cada uno de sus colaboradores (Observación directa). Aplicar técnicas de escucha y dialogo con los colaboradores, valorar las actitudes. Importante suprimir los prejuicios respecto a su personal. Aprecie la experiencia y los aportes que traen consigo.					
2. Plantear y aplicar técnicas de motivación.					
Nombre del colaborador	Necesidades fisiológicas.	Necesidad de seguridad física y emocional.	Necesidad de pertenencia y sociales.	Necesidad de autoestima y estatus.	Necesidad de realización personal y satisfacción.
	<i>(Requerimientos básicos de existencia material propia y de su familia)</i>	<i>(Lligada al deseo de ausencia de peligro y el deseo de ser aceptado por los demás)</i>	<i>(Es el deseo que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes)</i>	<i>(Es el impulso de sobresalir, el logro en relación con un grupo, la lucha por el éxito)</i>	<i>(Es el deseo intrínseco de desarrollo personal y profesional)</i>
Algunas estrategias de motivación					
Relacionadas con las emociones, las cuales generan un recuerdo perdurable y crean cultura en la empresa					
Prácticas de motivación	Contexto			Ejemplos	

Desarrollar una buena cultura organizacional	<p>La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. Cuando el comportamiento de los miembros de la organización está basado en valores y principios éticos generan satisfacción y plenitud en todos los equipos de trabajo.</p> <p>“Quien es usted y que valores representa es tan importante como la calidad de los productos y servicios que ofrece”</p>	<p>Para motivar estas prácticas de cultura es necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Líderes con conducta ejemplar, con buenos hábitos de trabajo dignos de imitar. -Prácticas educativas en temas culturales y éticos. - Prácticas que motiven el trabajo en equipo. - Prácticas que fomenten el compañerismo y generen vínculos entre empleados. Convivencias, convenciones.
Mejorar las condiciones laborales	<p>Aumentar la motivación laboral mejorando los factores de higiene en el trabajo.</p> <p>Se debe implantar procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Mayor flexibilidad horaria. -Trabajo en casa. -Minimizar los factores de riesgo en el puesto de trabajo. -Rotación en trabajos rutinarios y monótonos. -Prácticas constantes de inducción, capacitación o entrenamiento según las necesidades. -Prácticas como coaching, mentoring incrementan la seguridad y confianza en el colaborador. - Ser paciente y comprensivo de las circunstancias que afectan a las personas en su trabajo. Esto no significa condescender con el error.
El enriquecimiento del trabajo	<p>Se debe evitar actividades mecánicas y rutinarias en las que el trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Lograr comprometer a los empleados en proyectos que ellos mismos han formulado o que dirijan. -Crear retos profesionales y laborales. -Incrementar el uso de las capacidades. - Mezclar las tareas con otros compañeros. -Mostrar cómo se enlazan las actividades y los procesos para obtener resultados. -Incrementar las habilidades de los operadores permitiéndoles desempeñar múltiples funciones dentro de un proceso o en varios procesos. -Asistencia a congresos, seminarios, etc.
	<p>Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Promover a una persona a un cargo para el cual se siente mejor capacitado y así lo ha demostrado.

La adecuación persona /puesto de trabajo	experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluar constantemente las competencias de la persona para el cargo, así como su satisfacción y adecuación a este. -Evaluar la coherencia entre el perfil personal y profesional del colaborador con el perfil del puesto de trabajo. -Conocer y evaluar las necesidades individuales de las personas. - Analizar y evaluar constantemente los puestos de trabajo.
La participación y delegación	Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.	<ul style="list-style-type: none"> -Revelar la importancia de los proyectos, objetivos y metas organizacionales o propias del proceso. - Dejar que el colaborador construya con sus propios elementos la solución a inconvenientes. - Es el trabajador quien debe aportar ideas y aplicar métodos para las mejoras en su trabajo y referentes a su equipo. <p>Esto con el apoyo y acompañamiento de su líder (mentoring).</p>
El reconocimiento del trabajo efectuado	Una situación que desmotiva es el no recibir ningún comentario cuando se hace un trabajo especialmente bien, y si recibir críticas cuando se comete el primer error.	<ul style="list-style-type: none"> -Reconocer, a los colaboradores, los aciertos (refuerzo positivo) y comportamientos dentro del estándar. -No actuar con favoritismos ni subjetividad. -El líder debe ser justo y equitativo en sus juicios y apreciaciones sobre las personas. - El prestar atención al comportamiento positivo más que al negativo, da como resultado un mejoramiento continuo del comportamiento del colaborador.
Evaluación del rendimiento laboral	Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluaciones objetivas y transparentes. -Comunicación directa a los colaboradores acerca de las evaluaciones y los resultados de su esfuerzo. - Debe existir siempre una retroalimentación continua, sea positiva o negativa ante lo evaluado.

		- Se debe opinar siempre sobre el desempeño con base en un soporte firme basado en la realidad de los hechos.
El establecimiento de objetivos	<p>La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre líder de proceso y colaborador, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.</p> <p>Esta técnica de participación hace que las personas se sientan motivadas y comprometidas con el futuro diseñado para su organización y al mismo tiempo vea como esto se convierte en un medio para su realización y desarrollo personal y profesional.</p>	<p>- Hacer partícipes a los colaboradores en la elaboración, organización y ejecución de un plan, proyecto, etc.</p> <p>-Definir compromisos, actividades y consecuencias.</p> <p>-Definir objetivos que sean alcanzables en la percepción de los colaboradores.</p> <p>-Informes periódicos y finales.</p>
Incentivos sociales	Son interacciones entre personas, que además estimula a otros a mejorar.	<p>-Agradecimiento verbal o escrito.</p> <p>-Presentar los logros en los boletines internos o en eventos.</p> <p>-Entrega de distintivos de reconocimiento.</p>
Mejoramiento continuo de la cultura organizacional	En la gestión del talento humano se analiza, promueve y gerencia la transformación cultural institucional constantemente.	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza evaluación de la cultura organizacional. • Se identifican los elementos clave de la cultura que deben ser mejorados. • Se priorizan acciones de mejora para impactar la transformación cultural.
Referentes al dinero, generalmente la preferida por las personas, aunque tiene baja recordación por no ser emocional. Se recomienda aplicar para reforzar los comportamientos deseados, resultados positivos en el desempeño y alta productividad.		
Incentivos económicos	<p>Las técnicas anteriormente mencionadas pueden ir acompañadas de incentivos económicos que refuerzan aún mas el deseo de trabajar con un alto grado de motivación y compromiso.</p> <p>La organización debe establecer y comunicar en que ocasiones estos incentivos serán entregados.</p>	<p>Se refieren a cosas o actividades:</p> <p>-Cupones para regalos.</p> <p>-Viajes personales o en familia.</p> <p>-bonos.</p> <p>-Créditos de libre inversión.</p> <p>-Aumento de sueldo.</p> <p>-Pago(s) extraordinario(s).</p>
Los pagos basados en la competencia	Este sistema de pago compensa a los colaboradores por las diversas habilidades y por el conocimiento que poseen y no por el puesto que ocupan, reconociendo así la productividad y eficiencia del trabajador y no solamente sus labores diarias.	-Desarrollar un modelo de pago por competencias, en el que se establezca claramente los objetivos que debe cumplir cada persona (pago por rendimiento) y pago por desarrollo de las competencias. Tener

	<p>Esta metodología de pago anima a aprender nuevas habilidades, incentiva el mejoramiento continuo tanto personal como profesional, incrementa la motivación y el sentido de pertenencia a la empresa y Puede convertirse en un fuerte elemento que retenga los mejores talentos.</p> <p>Este modelo de compensación puede aplicarse de manera individual y grupal, estimulando el espíritu de cooperación.</p>	<p>en cuenta un salario base.</p> <p>La gerencia se encargará de plantear con sus colaboradores diversos objetivos individuales, que deberán cumplirse en los plazos establecidos (un mes). Cada objetivo individual tendrá una ponderación sobre el total de los resultados individuales, y ésta dependerá del grado de influencia que su cumplimiento tenga sobre las finanzas de la empresa. Se debe establecer además, una meta máxima de desempeño que corresponderá al máximo valor de cumplimiento establecido para cada indicador, de forma que su cumplimiento, represente la máxima remuneración adicional obtenida por este concepto.</p>
Lo sistemas de pago basados en resultados de grupo.	<p>Se refiere incentivos económicos por resultados obtenidos de manera grupal. Estos favorecen la cooperación entre las personas en mayor medida que los planes individuales.</p>	<p>-Viajes en grupo.</p> <p>-Incremento salarial.</p> <p>-El reparto de utilidades.</p> <p>-Los planes de bonos que se reparten las utilidades basados en los resultados operativos de la organización.</p> <p>El proceso inicia con la construcción de metas e indicadores de medición del desempeño por equipos o de la organización. En seguida, se debe valorar cada una de estas metas de trabajo, teniendo en cuenta su impacto sobre la gestión financiera del periodo. De esta forma, se asignan porcentajes de participación a cada una dentro del total de los objetivos planteados.</p>
Incremento salarial por desarrollo de competencias	<p>Cada nivel de desarrollo conlleva a una recompensa específica para el colaborador.</p> <p>El modelo busca en todo momento el desarrollo profesional de cada colaborador, por lo cual se espera que este desarrollo impacte positivamente todos los procesos organizacionales: mejora del clima organizacional, mejoras significativas en las evaluaciones de desempeño 360, fortalecimiento de canales de comunicación, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones entre otros.</p>	<p>Se hace una escala de desarrollo de competencias, estas se deben tener definidas en el perfil correspondiente a cada cargo.</p> <p>Se evalúa cada año o cada 6 meses: (Momento actual - Momento inicial)/Momento Inicial.</p>
<p>Referentes a los canales de comunicación, Los especialistas afirman que la buena comunicación en el ámbito laboral es el pilar fundamental de la motivación, ya que le da a los empleados la posibilidad de expresar sus opiniones, ser escuchados y, en consecuencia, sentirse valorados.</p>		

<p>Gestionar la comunicación interna</p>	<p>Se refiere a definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones y promover la comunicación entre los miembros, reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros, contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.</p>	<p>Diseñar un plan de comunicación interna que contenga lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio interno, análisis e investigación de necesidades de comunicación. 2. Objetivos 3. Público objetivo 4. Mensaje 5. Estrategia 6. Acciones de comunicación (Desarrollar y aplicar técnicas de comunicación interna) 7. Cronograma 8. Presupuesto 9. Control y seguimiento (definir indicadores) 10. Evaluación (medir los resultados de las acciones).
<p>Desarrollar y aplicar herramientas de comunicación interna</p>	<p>Es importante la generación de distintos soportes de Comunicación interna para que sea más rica la comunicación. Los mismos pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales etc. Las tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) presentan diversas posibilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Manual de bienvenida y otra documentación interna - Mensajes de correo electrónico - Revistas corporativas - Boletines electrónicos - Canal de comunicación corporativo o intranet - Cartas, circulares, memos, actas y otros documentos - Correo electrónico - SMS/aplicaciones móviles - Teléfono - Foros/chats -Buzón de comunicaciones - Sistema de iniciativas o programas específicos - Tablones, folletos, posters, carteleras, entre otros -Reuniones con dirigentes, desayunos con el dirigente y los profesionales de las distintas áreas de la organización. - Evaluaciones, encuestas de actitud... - Actos internos: aniversarios e inauguraciones, convenciones, fiesta de Navidad, fiesta de fin de año. - Videoconferencias

<p>Relacionadas con la calidad de vida de las personas, por que la realización personal y la felicidad, son anhelos del hombre desde tiempos inmemoriales. El concepto de calidad de vida se refiere a la plenitud y bienestar del ser humano.</p>		
<p>Gestionar la calidad de vida de las personas</p>	<p>Existe una relación directa entre salud, calidad de vida y productividad. La productividad y rentabilidad de una empresa es una consecuencia natural de su calidad de vida laboral. Los organismos biológicos, cuando están sanos son altamente productivos.</p> <p>Beneficios de la calidad de vida laboral:</p> <p>Para las EMPRESAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a elevar la productividad y rentabilidad • Aumenta el compromiso organizacional y la motivación • Ayuda a captar y retener el talento de sus empleados • Disminuye los índices de absentismo y los costos de carpetas medicas • Mejora notablemente la imagen de la empresa en el mercado <p>Para las PERSONAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la satisfacción con sus tareas laborales • Reduce el nivel de conflicto que pueda surgir entre la vida laboral y familiar • Aumenta su motivación y rendimiento. • Optimiza sus habilidades • Eleva su empleabilidad • Aumenta la satisfacción y realización en su trabajo • Desarrolla todo su potencial y creatividad <p>Para la SOCIEDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantiene la fuerza laboral en óptimos niveles de productividad • Reduce la “polución social” y la negatividad asociada a la insatisfacción laboral • Eleva los niveles de optimismo, motivación y entusiasmo • Reduce los niveles de conflictividad social • Genera una nueva modalidad de relación social más sana y constructiva 	<p>Diseñar e implementar un Programa de Mejoramiento continuo de la calidad de vida laboral que contenga:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Planes con un enfoque de participación social con énfasis en la familia que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida laboral. -Asegurar cada puesto de trabajo como lugar de trabajo seguro. -Mejorar las relaciones laborales y familiares de los trabajadores. -Promover, desarrolla y evaluar estrategias para mantener y mejorar la calidad de vida de los colaboradores. Que incluya: <ul style="list-style-type: none"> • Trato humano cálido, cortés y respetuoso. • Consideración del entorno personal y familiar. • Análisis del panorama de riesgos. • Remuneraciones, incentivos y bienestar. • Medición de fatiga y estrés laboral. • Carga laboral, turnos y rotaciones. • Ambiente de trabajo. • Abordaje de la enfermedad profesional. • Preparación para la jubilación y el retiro laboral. • Mejoramiento de la salud ocupacional. -Evaluar periódicamente la satisfacción de los colaboradores y el clima organizacional. Esto considera si: <ul style="list-style-type: none"> Se incentiva y respeta la opinión de los colaboradores. <p>A partir de los resultados evaluados</p>

		se generaran planes de mejoramiento, los cuales serán seguidos en el tiempo para verificar su cumplimiento.	
Modelo para planes y programas de motivación			
Proceso:		Responsable:	
Objetivo:		Dirigido a:	
Diagnóstico	Estrategia	Acciones	Control

Cada una de estas técnicas debe ir acompañada de un plan de incentivos negociados y de interés para el colaborador. Independientemente de las herramientas o recursos que se elijan, es fundamental realizar una evaluación constante del proceso. Esto permitirá contar con un mayor control sobre el rumbo y los resultados de las estrategias y metodologías aplicadas y, en caso de que sea necesario, realizar los ajustes correspondientes.

5.2.4 Herramientas para la evaluación y eficacia del proceso de talento humano

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DEL PROCESO DE TALENTO HUMANO		
<p>Según la norma NTC-ISO 9001 se debe aplicar métodos para la medición de los procesos que demuestren la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados⁹. El uso de indicadores es muy útil, siempre y cuando estos midan efectividad y eficiencia, para que realmente impacten los resultados de los procesos. Demanda ser ingeniosos para lograr la vía de datos útiles que procesados aporten información que va a ser usada.</p>		
OBJETIVO: Medir la eficiencia, eficacia y efectividad del proceso de talento humano en una organización.		RESPONSABLE: Gerente/Director de Talento humano
PROCEDIMIENTO: <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar el objetivo que se quiere medir. 2. Identificar qué información se necesita medir del objetivo. 3. Identificar a quien le será útil esta información. 4. Identificar las variables necesarias para la medición. 		
Indicadores de Eficiencia (mide el cómo)	Indicadores de Eficacia (mide el qué)	Indicadores de Efectividad (mide el para qué)
Mide el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.	Miden el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, se enfocan en el Qué se debe hacer , para este indicador se deben conocer y definir los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.	Miden la satisfacción de las necesidades.

⁹ Tomado de NTC-ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de Calidad.

HERRAMIENTAS

Tabla 28. Guía para diseñar indicadores.

Guía para diseñar indicadores		
Identificar el objetivo que se quiere medir		
Atraer talentos humanos calificados a la organización y así proveer a la etapa de selección de candidatos que tengan las competencias que necesita la organización para el logro de los objetivos.		
Qué hago?	Para que lo hago?	Como lo hago?
Atraer talentos humanos calificados a la organización.	Proveer a la etapa de selección de candidatos que tengan las competencias necesarias.	Aplicando oportunamente las técnicas de reclutamiento interno, externo o mixto establecidas por la organización.
<p>EFICACIA</p> <p>Este elemento me permite tener condiciones básicas para medir si estoy siendo efectivo en mi gestión de reclutar talento humano a la organización.</p>	<p>EFFECTIVIDAD</p> <p>Este elemento me permite tener condiciones básicas para medir si estoy siendo efectivo en mi gestión de proveer a la etapa de selección talento humano idóneo.</p>	<p>EFICIENCIA</p> <p>Como se observa esta tercera parte del objetivo establece lineamientos para medir la eficiencia del proceso en términos de oportunidad.</p>
Identificar qué información se necesita medir del objetivo.		
Diagnóstico de necesidades de reclutamiento	Idoneidad del talento humano atraído o reclutado.	Oportunidad
Ajustar el objetivo		
Atraer talentos humanos calificados a la organización y así proveer a la etapa de selección de candidatos que tengan las competencias que necesita la organización para el logro de los objetivos, aplicando oportunamente las técnicas de reclutamiento interno, externo o mixto establecidas por la organización.		
Identificar a quien le será útil esta información.		
Por ejemplo: La alta dirección Estará probablemente interesada en un indicador de eficiencia. "Oportunidad"		
Identificar las variables necesarias para la medición		
TIEMPO	Tomar como referencia un tiempo determinado o estándar. Oportunidad, es el Tiempo para atender una solicitud identificada de vinculación de colaboradores.	En términos de OPORTUNIDAD, el objetivo sería mantener el estándar de atención de una solicitud de reclutamiento de personas de cualquier proceso en 10 días calendario. (META)
Formulación del indicador		
tiempo promedio de atención de la solicitud en el periodo/ tiempo estándar de atención de la solicitud		
Definir otras condiciones para adelantar la medición		
definir condiciones tales como: Frecuencia de análisis, fuentes de información, responsable de analizar, responsable de calcular, etc.		

Tabla 29. Modelo ficha para indicadores

Modelo ficha para indicadores			
a) Información general			
Objetivo que se quiere medir:		Responsable:	
Nombre del indicador:			
Variable para la medición:	Fecha:		
b) Características del indicador			
Eficacia ____	Efectividad ____	Eficiencia ____	Frecuencia: _____
		Variable:	Meta:
c) Cálculo y especificación de datos			
Formula:		Fuente de datos o información:	
Evolución histórica del indicador: (puede ser a través de una gráfica).			

Tabla 30. Algunos indicadores para el proceso de Talento humano.

MATRIZ DE INDICADORES PARA EL PROCESO DE TALENTO HUMANO			
Etapa	Objetivo	Indicador	Fórmula
Planeación	Ejecutar todas las actividades descritas en el plan para el proceso de talento humano.	Grado de ejecución del plan orientado a las necesidades de la organización	$(N^{\circ} \text{ de actividades realizadas} / N^{\circ} \text{ de actividades programadas}) * 100$
	Ejecutar el plan anual ajustado al presupuesto planteado	Grado de eficiencia en el manejo de los recursos	$(\text{Ejecución Financiera del Plan Anual de Inversion} / \text{Presupuesto de Inversiones en el Plan de Inversiones}) * 100$
Ingreso	Lograr un proceso de reclutamiento, selección e inducción eficaz.	Eficacia del proceso de ingreso de talento humano a la organización.	$N^{\circ} \text{ de personas que se retiraron de la empresa este año (que ingresaron ese mismo año)} / N^{\circ} \text{ de personas que ingresaron este año.}$
	Eficiencia en los trámites de vinculación de nuevos colaboradores, de acuerdo con los requerimientos y las necesidades.	Vinculación de Personal, cumpliendo los requisitos dentro del tiempo establecido	$N^{\circ} \text{ de vinculaciones cumpliendo con los requisitos, dentro del tiempo máximo establecido (6 días hábiles)} / N^{\circ} \text{ total de solicitudes de vinculación requeridas.}$

	Determinar la efectividad del proceso de selección e inducción.	Efectividad del proceso de selección e inducción	(Total de colaboradores seleccionados que recibieron inducción y no aprobaron el periodo de prueba/número total de colaboradores que recibieron inducción, que fueron evaluados en el periodo de prueba)*100
Capacitación y/o formación	Determinar la eficacia de la capacitación y/o formación impartida	Eficacia de la capacitación y/o formación	Promedio obtenido de la evaluación de las capacitaciones
	Determinar el impacto de la capacitación y/o formación	Impacto de la capacitación y/o formación	(N. de colaboradores que recibieron capacitación y/o formación y mejoraron su calificación de desempeño/N. de asistentes a capacitación y/o formación)*100
	Capacitaciones evaluadas eficazmente		Retribuciones cumplidas / retribuciones planeadas) x 100
Desarrollo	Capacitar y entrenar al personal de la organización a través de convenios con entidades educativas	Convenios educativos este año	No de convenios con entidades educativas Realizados
	Aumentar la cobertura de educación básica o superior para los colaboradores.	Cobertura en educación.	(Número de colaboradores que están matriculados en programas de educación/ Total de colaboradores que iniciaron el año con plan de educación) *100
	Aumentar el número de promociones.	Promociones	(N° de promociones realizadas/ N° de promociones proyectadas)*100
Evaluación del desempeño	Identificar el grado de responsabilidad del colaborador	Responsabilidad	Grado de compromiso que asume para el cumplimiento de las metas. Grado de tranquilidad que le genera a su líder. (Se puede dar a través de una calificación en una escala establecida).
	Conocer la calidad de trabajo entregado por el colaborador	Exactitud y calidad de trabajo	-Coherencia entre el trabajo solicitado y el efectivamente realizado. -Grado de perfeccionismo que demuestra en el trabajo. -El trabajo realizado cumple con lo requerido y además es de buena calidad. (Se puede dar a través de una calificación en una escala establecida).
	Establecer el nivel de compromiso y cumplimiento con las obligaciones.	Cumplimiento de fechas	Cumplimiento de las fechas de entrega pautadas. Se aplica a las tareas de análisis, desarrollos, documentación, reporting, etc. (Se puede dar a través de una calificación en una escala establecida).

	Conocer colaboradores con niveles alto o bajos de productividad.	Productividad	Volumen de trabajo / unidad de tiempo. Proporción del tiempo dedicado al trabajo exclusivamente
	Conocer el nivel de importancia que los colaboradores le dan a la planificación de sus tareas.	Planificación del trabajo	Planificación de sus tareas. Conocimiento exacto del estado de sus tareas. Analiza sus tareas contemplando el tiempo que requiere para llevarlas adelante. (Se puede dar a través de una calificación en una escala establecida).
	Conocer el grado de practicidad en su puesto de trabajo.	Capacidad de realización	Practicidad, autonomía, pragmatismo. Posibilidad de llegar a la última instancia de una tarea superando los obstáculos. Capacidad de interactuar con otros en búsqueda de alcanzar las metas
Retención	Mantener alto el nivel de satisfacción de los colaboradores con la organización	Satisfacción con la organización	Conceptos positivos/total conceptos
	Aumentar el nivel de participación en actividades de bienestar.	Participación actividades de bienestar	(Número de funcionarios que participaron de las actividades de bienestar efectuadas / total de funcionarios de la entidad) x 100
	Ejecutar el Programa de Bienestar	Cumplimiento programa de Bienestar	Nº de actividades realizadas / Total de actividades programadas
	Satisfacer al Cliente interno con el programa de Bienestar de la Entidad	Satisfacción programa de Bienestar	Promedio de calificación encuesta bienestar Anual
	Impulsar la cultura en la organización	Participación cultural	(Colaboradores estimulados con los talleres artísticos / capacidad instalada de los cursos de cultura)
	Evaluar el nivel de ausentismo en la organización	Ausentismo	Horas dejadas de trabajar / Total de horas a trabajar
	Aumentar la participación de los colaboradores en las estrategias organizacionales	Colaboradores vinculados en proyectos, planes y programas estratégicos organizacionales.	(Total de colaboradores vinculados en proyectos, planes o programas/total de proyectos, planes o programas en ejecución).

6. CONCLUSIONES

Se diseñó un modelo de gestión del talento humano que da apoyo a las operaciones estratégicas y administrativas del proceso de talento humano, además responde a los requisitos de la Norma NTC-ISO 9001:2008 y puede adaptarse a cualquier organización. Este modelo planteado se dividió en las siguientes partes: Planeación estratégica; Diseño de cargos por competencias; Ingreso de personas a la organización; Capacitación y/o formación; Desarrollo; Evaluación del desempeño; Retención del talento humano y evaluación de la eficacia del proceso.

El modelo no garantiza el éxito, pero representa un enfoque claro y práctico para formular, poner en práctica y evaluar estrategias de gestión del talento humano.

Se propone la planificación del proceso de talento humano desde la planificación estratégica de la organización con el fin de lograr plena articulación y traducción del desempeño de las personas en el logro de objetivos organizacionales. Esta planeación parte de un análisis de partes interesadas, seguido de un DOFA; a partir de este se formulan los lineamientos estratégicos y el diseño de planes de acción.

La Norma NTC-ISO 9001:2008 exige que el personal de una organización sea competente, es así como este modelo para la gestión del talento humano en una organización se diseñó basado en este principio, pero además se enfoca en el desarrollo y motivación como herramienta de retención del talento humano y presenta prácticas herramientas que servirán de guía para gestionar este proceso en cualquier organización.

Se plantea un método de evaluación del proceso de talento humano basado en indicadores, el cual da respuesta al requisito exigido por la norma NTC-ISO 9001 de aplicar métodos para la medición de los procesos que demuestren la capacidad de los mismos para alcanzar los resultados planificados.

SÍNTESIS DE OBJETIVOS, ACTIVIDADES Y CONCLUSIONES		
OBJETIVO GENERAL	CONCLUSIÓN	
Diseñar un modelo de Gestión de Talento humano utilizando los lineamientos e instrumentos suministrados por un sistema de gestión de calidad, que contribuya en el fortalecimiento empresarial como aporte a su productividad, calidad y competitividad.	<p>Se diseñó un modelo de gestión del talento humano que da apoyo a las operaciones estratégicas y administrativas del proceso de talento humano, además responde a los requisitos de la Norma NTC-ISO 9001:2008 y puede adaptarse a cualquier organización. Este modelo planteado se dividió en las siguientes partes: Planeación estratégica; Diseño de cargos por competencias; Ingreso de personas a la organización; Capacitación y/o formación; Desarrollo; Evaluación del desempeño; Retención del talento humano y evaluación de la eficacia del proceso.</p> <p>El modelo no garantiza el éxito, pero representa un enfoque claro y práctico para formular, poner en práctica y evaluar estrategias de gestión del talento humano.</p>	
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDAD	CONCLUSIÓN
Definir un mecanismo de planificación para la gestión del proceso de talento humano en una organización alineado con el direccionamiento estratégico de la misma.	Se revisa e identifican métodos o herramientas útiles y eficaces para la planeación estratégica de la organización y del proceso de talento humano.	Se propone la planificación del proceso de talento humano desde la planificación estratégica de la organización con el fin de lograr plena articulación y traducción del desempeño de las personas en el logro de objetivos organizacionales. Esta planeación parte de un análisis de partes interesadas, seguido de un DOFA; a partir de este se formulan los lineamientos estratégicos y el diseño de planes de acción.
Diseñar instrumentos que aseguren una apropiada gestión de las actividades del proceso de	Se propone un formato como instrumento para el diseño de puestos de trabajo por	La Norma NTC-ISO 9001:2008 exige que el personal de una organización sea competente, es

<p>talento humano en una organización en el marco de los lineamientos establecidos por un sistema de gestión de la calidad.</p>	<p>competencias.</p> <p>Se diseña un procedimiento para el ingreso de personas idóneas a la organización, por medio del reclutamiento, selección e inducción de personas con las competencias que necesita la organización y el planteamiento de herramientas útiles para ser usados en un proceso de talento humano.</p> <p>Se plantea un procedimiento para lograr que la capacitación y/o formación sea(n) efectiva(s).</p> <p>Se propone herramientas para identificar el potencial de las personas y se muestran diversas técnicas actuales de desarrollo de personas y líderes.</p> <p>Se presenta técnicas actuales para la evaluación del desempeño que logran aportar valor tanto al colaborador como a la organización.</p> <p>Se plantea un procedimiento para aplicar un plan de motivación efectivo como herramienta para la retención del talento humano.</p>	<p>así como este modelo para la gestión del talento humano en una organización se diseñó basado en este principio, pero además se enfoca en el desarrollo y motivación como herramienta de retención del talento humano y presenta prácticas herramientas que servirán de guía para gestionar este proceso en cualquier organización.</p>
<p>Proponer herramientas que permitan la evaluación de la eficacia del proceso de talento humano en una organización a partir de los objetivos y las actividades propuestas para el</p>	<p>Se Propone una guía para diseñar indicadores.</p> <p>Se plantea algunos indicadores como instrumento para la evaluación de la eficacia de las acciones en el proceso de Talento</p>	<p>Se plantea un método de evaluación del proceso de talento humano basado en indicadores, el cual da respuesta al requisito exigido por la norma NTC-ISO 9001 de aplicar métodos para la</p>

mismo.	humano.	medición de los procesos que demuestren la capacidad de los mismos para alcanzar los resultados planificados.
--------	---------	---

Tabla 31. Síntesis de objetivos, actividades y conclusiones.

7. RECOMENDACIONES

Se recomienda la práctica de gestión humana por competencias. Porque de esta manera se da cumplimiento con los requisitos de la norma NTC- ISO 9001:2008 referentes al recurso humano, se permite la focalización del talento humano en las metas de la organización y el direccionamiento estratégico se transforma en acciones y resultados. Esta práctica es responsabilidad de todos los procesos con el apoyo de Talento humano.

Para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones se recomienda un enfoque moderno y humanista en el que se considere a las personas el capital principal y su correcta gestión como uno de los procesos más importantes y decisivos. Porque trabajar con base en las personas, en sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, genera un valor agregado y un aspecto diferenciador de cada organización que se reflejará en una alta productividad y competitividad. Toda la organización en su conjunto es responsable de crear un buen clima laboral fuente de un sistema de valores.

Para competir en un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones aceleradas y dinámicas se recomienda cambios en la cultura organizacional, pasar de la fuerza física a la especialización del conocimiento, del autoritarismo a la participación, del individualismo al trabajo en equipo, de los jefes a los líderes, del pago de salario convencional al pago en función de la productividad; Porque esto favorece el permanente aprendizaje, desarrollo y motivación de los colaboradores. En realidad la cultura organizacional es responsabilidad de cada una de los procesos y sus líderes, aunque siempre con el apoyo y la orientación de Gestión Humana y la dirección.

Se recomienda que la planificación del proceso de talento humano sea dinámica y continua, coherente y alineada continuamente con las necesidades estratégicas y situación de la organización, de lo contrario puede traer a la empresa problemas graves a corto plazo. La planeación del talento humano y la planeación estratégica organizacional se tornan eficaces cuando entre ambas existe una relación recíproca e interdependiente. Una planeación exitosa para el proceso de talento humano ayuda a elevar la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida. El responsable de la eficacia en la planeación del proceso de talento humano es su director o gerente del proceso.

Se recomienda establecer estructuras menos jerárquicas que fomenten las relaciones de cooperación y participación activa de todos los colaboradores, mayor permeabilidad y comunicación dentro de la empresa. Porque con esta orientación se logra estabilidad, flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones, efectividad en las personas aumentando su compromiso y satisfacción. Los procesos de dirección son responsables de asumir y liderar estos nuevos retos de transformación.

Se recomienda a las organizaciones enfocar esfuerzos en el desarrollo del talento de todos sus colaboradores, de manera individual. Porque esta estrategia interna favorecerá a la organización si pretende mantenerse en un nivel competitivo aceptable en su entorno, que responda efectivamente a las amenazas y oportunidades que el medio externo le impone. Es responsabilidad de la dirección apoyar esta estrategia dirigida por el proceso de talento humano.

Es recomendable el uso de técnicas como coaching y mentoring para el desarrollo de líderes con capacidad para influir espontánea y positivamente sobre las personas que dirige, logrando un alto compromiso e involucramiento de las personas evitando situaciones negativas para la organización. El liderazgo claro y contundente le permite a la organización afrontar con éxito los procesos de cambio que constantemente afectan a su entorno operacional. Es responsabilidad del proceso de talento humano gestionar estas actividades con apoyo de la dirección.

Se recomienda ahondar en prácticas eficaces de retención de talento, diseñadas de manera individual, adaptadas a la situación de cada persona. Porque así se disminuye el nivel de rotación que trae graves consecuencias económicas a la organización. Es responsabilidad del proceso de talento humano diseñar y aplicar estas técnicas.

Se recomienda que el modelo presentado en este documento sea ajustado según las necesidades propias de la organización y su contexto.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO Idalberto: Gestión del talento humano, México 2009.

COVEY Stephen. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. México 1996.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS COLOMBIANAS (ICONTEC), Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad requisitos; Tercera actualización.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS COLOMBIANAS (ICONTEC), Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9004:2010, Gestión para el éxito sostenido de una organización; Tercera actualización.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS COLOMBIANAS (ICONTEC), Norma técnica Colombiana NTC-ISO 10015:2003, Gestión de la calidad. Directrices para la formación.

ROBBINSS Stephen, Comportamiento Organizacional, 2000.

