

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO PARA LA EMPRESA PROFED LTDA.**

**JORGE ARMANDO MOSQUERA BOHÓRQUEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA**

**2016**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO PARA LA EMPRESA PROFED LTDA.**

**JORGE ARMANDO MOSQUERA BOHÓRQUEZ**

**Trabajo de grado en modalidad de práctica empresarial para optar por el  
título de Ingeniero Industrial**

**Directora:**

**ELIDIA ESTHER GALVIZ MUÑOZ**

**Ingeniera Industrial, Magister en Ingeniería Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA**

**2016**

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mi familia, por su infinito amor y apoyo.*

*A Doris Beltrán, por esta invaluable oportunidad y por sus valiosas enseñanzas en la tutoría de este proyecto.*

*A Elidia Galviz, por todos sus valiosos consejos y por compartir sus conocimientos en la dirección de este proyecto.*

*A cada miembro de la familia PROFED LTDA. e Institución Educativa Infantas, por su apoyo y colaboración en el desarrollo de este proyecto.*

*A Kelly Ramos, por su inmenso cariño, apoyo y compañía incondicional.*

*A todas las personas que contribuyeron al desarrollo de este proyecto con su trabajo, apoyo, consejo y acompañamiento.*

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	19
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
2. OBJETIVOS	22
2.1. OBJETIVO GENERAL	22
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
3. MARCO TEÓRICO	24
3.1. LA MATRIZ FODA Y SUS HERRAMIENTAS DE APOYO	24
3.1.1. El horizonte temporal de McConkey	27
3.1.2. Las "7S" de McKinsey	28
3.1.3. Las 5 fuerzas de Porter	29
3.1.4. El análisis PEST	31
3.2. MATRIZ ORGANIZACIONAL PARA LA MEDICIÓN DE PROCESOS DE PERSONAL	31
3.3. EL DIAGRAMA CAUSA-EFECTO	33

3.4. EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	34
3.5. EL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	35
3.6. SUB-PROCESO DE INCORPORACIÓN DE PERSONAS	37
3.6.1. Reclutamiento	38
3.6.2. Selección	40
3.7. SUB-PROCESO DE COLOCACIÓN DE PERSONAS	46
3.7.1. El análisis de puestos	46
3.7.2. Modelos del diseño de puestos	48
3.7.3. Métodos para reunir información sobre los puestos	50
3.7.4. Descripción y especificaciones de los puestos (Manual de Cargos y Funciones)	51
3.8. SUB-PROCESO DE COMPENSACIÓN DE PERSONAS	52
3.8.1. El salario	53
3.8.2. El sistema de remuneración	54
3.8.3. Los incentivos	56
3.8.4. Las prestaciones y beneficios	57
3.9. SUB-PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS	57
3.9.1. La capacitación	58
3.9.2. El proceso de capacitación	58

3.9.3. El diagnóstico o inventario de necesidades de capacitación	59
3.9.4. El diseño del programa de capacitación	60
3.9.5. La ejecución del plan de capacitación	61
3.9.6. Evaluación de la capacitación	62
3.10. SUB-PROCESO DE RETENCIÓN DE PERSONAS	62
3.10.1. Estilos de administración	62
3.10.2. Programa de relaciones con los empleados	63
3.10.3. Higiene laboral	63
3.10.4. Salud ocupacional	64
3.10.5. Seguridad en el trabajo	64
3.10.6. Clima organizacional y satisfacción laboral	65
3.11. SUB-PROCESO DE SUPERVISIÓN DE PERSONAS	65
3.11.1. ¿Por qué se evalúa el desempeño?	66
3.11.2. ¿Quién debe evaluar el desempeño?	67
3.11.3. Pasos de la evaluación de desempeño	69
3.11.4. Métodos tradicionales de evaluación de desempeño	69
3.11.5. Métodos modernos de evaluación de desempeño	71
4. GENERALIDADES DE PROFED LTDA.	74
4.1. RESEÑA HISTÓRICA	74

4.2. MISIÓN	75
4.3. VISIÓN	75
4.4. MAPA DE PROCESOS	76
4.5. SERVICIOS	76
5. METODOLOGÍA	78
6. DESARROLLO DEL PROYECTO	80
6.1. REVISIÓN DOCUMENTAL	80
6.1.1. Informe de auditoría interna	80
6.1.2. Informe de auditoría externa	81
6.1.3. Manual de calidad	83
6.1.4. Gestión de acciones	83
6.1.5. Indicadores de gestión	84
6.1.6. Procedimiento para la Gestión Administrativa	84
6.2. DIAGNÓSTICO CUALITATIVO ORGANIZACIONAL	85
6.2.1. Matriz FODA preliminar en la Institución Educativa Infantas	85
6.2.2. Matriz FODA en PROFED LTDA.	86
6.3. DIAGNÓSTICO CUANTITATIVO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	87
6.3.1. Matriz de medición en la Institución Educativa Infantas	87

6.3.2. Matriz de medición en PROFED LTDA.	88
6.4. SUB-PROCESO DE INCORPORACIÓN DE PERSONAS	89
6.4.1. Actividades de reclutamiento	89
6.4.2. Actividades de selección	90
6.4.3. Procedimiento para reemplazos temporales	91
6.5. SUB-PROCESO DE COLOCACIÓN DE PERSONAS	92
6.5.1. Recolección de información	93
6.5.2. Análisis y descripción de cargos	94
6.5.3. Descripción de Órganos de Gobierno Escolar y otros entes y comités	97
6.5.4. Descripción de servicios sub-contratados	97
6.5.5. Procedimiento de Contratación, Colocación e Inducción	98
6.6. SUB-PROCESO DE COMPENSACIÓN DE PERSONAS	98
6.7. SUB-PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS	101
6.7.1. El plan de capacitación	101
6.7.2. Inventario de necesidades de capacitación	101
6.7.3. Diseño de la capacitación	104
6.7.4. Ejecución de la capacitación	105
6.7.5. Evaluación de la capacitación	106
6.8. SUB-PROCESO DE RETENCIÓN DE PERSONAS	106

6.8.1. Evaluación del Clima Laboral	106
6.8.2. Medición de la Retención	111
6.9. SUB-PROCESO DE SUPERVISIÓN DE PERSONAS	112
6.9.1. Procedimiento para la evaluación de desempeño	112
6.9.2. Formatos de evaluación de desempeño	113
6.10. EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	114
6.10.1. Interacción de los sub-procesos	114
6.10.2. Codificación de documentos	117
6.11. APLICACIÓN POST-IMPLEMENTACIÓN DE LA MATRIZ DE MEDICIÓN	117
7. CONCLUSIONES	120
8. RECOMENDACIONES	123
BIBLIOGRAFÍA	126

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
TABLA 1: Los pros y contra de la evaluación 360°	73
TABLA 2: Recomendaciones de la auditoría interna	81
TABLA 3: No conformidades y oportunidades de mejora	82
TABLA 4: Niveles de cargo	96
TABLA 5: Interacción de los subprocesos según el flujo de información	115
TABLA 6: Comparación de calificaciones antes y después de la implementación	118

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
FIGURA 1: Esquema de la matriz FODA	25
FIGURA 2: Estructura general de un diagrama causa-efecto	34
FIGURA 3: Los seis procesos de la administración de recursos humanos	37
FIGURA 4: Medidas para evaluar el reclutamiento	40
FIGURA 5: Mapa de procesos PROFED	76
FIGURA 6: Ruta metodológica del proyecto	78
FIGURA 7: Estructura de la descripción de cargos	94
FIGURA 8: Estructura de la descripción de órganos de gobierno escolar	97
FIGURA 9: Estructura de la descripción de servicios sub-contratados	98
FIGURA 10: Diagrama de dispersión para las medias de cada dimensión en PROFED	109
FIGURA 11: Diagrama de dispersión para las medias de cada dimensión en la institución	109
FIGURA 12: Recomendación de mapa de procesos para PROFED	123

## LISTA DE ANEXOS

Nota: anexos en archivo digital adjunto, se referencia la página de mención.

	<b>Pág.</b>
ANEXO A - Matriz FODA INFANTAS.	85
ANEXO B - Matriz FODA PROFED.	86
ANEXO C - Matriz Cuantitativa INFANTAS.	88
ANEXO D - Matriz Cuantitativa PROFED.	88
ANEXO E - INC-PR-001 Reclutamiento y Selección.	89
ANEXO F - INC-FO-001 Validación y Calificación de Perfil.	90
ANEXO G - COL-RE-001 Listado Global de Competencias.	90
ANEXO H - INC-FO-002 Entrevista y Pruebas de Selección.	91
ANEXO I - INC-PR-002 Reemplazos Temporales.	91
ANEXO J - COL-MA-001 Manual de Cargos y Funciones PROFED.	92
ANEXO K - COL-MA-002 Manual de Cargos y Funciones INFANTAS.	92
ANEXO L - Cuestionario Información de Cargos.	93
ANEXO M - Organigrama PROFED.	95
ANEXO N - Organigrama INFANTAS.	95
ANEXO O - COL-PR-001 Contratación, Inducción y Colocación.	98
ANEXO P - COM-PL-001 Plan de Incentivos.	99

ANEXO Q - DES-PL-001 Plan de Capacitación.	100
ANEXO R - COM-FO-001 Beneficiarios de Incentivos.	101
ANEXO S - DES-PR-001 Levantamiento Inventario de Necesidades.	101
ANEXO T - DES-RE-001 Inventario de Necesidades de Capacitación.	104
ANEXO U - DES-PG-001 Programa de Capacitaciones.	104
ANEXO V - RET-PR-001 Evaluación de Clima Laboral.	107
ANEXO W - RET-FO-002 Encuesta Clima Laboral INFANTAS.	107
ANEXO X - RET-FO-001 Encuesta Clima Laboral PROFED.	107
ANEXO Y - RET-RE-001 Tabulación de Encuestas Clima.	108
ANEXO Z - RET-PR-002 Medición de Índices de Retención.	111
ANEXO 1 - RET-FO-003 Cálculo de Índices de Rotación.	111
ANEXO 2 - SUP-PR-001 Procedimiento de Evaluación.	112
ANEXO 3 - SUP-PG-001 Programa de Evaluaciones PROFED.	113
ANEXO 4 - SUP-PG-002 Programa de Evaluaciones INFANTAS.	113
ANEXO 5 - SUP-FO-001 Evaluación de Desempeño Nivel Directivo.	113
ANEXO 6 - SUP-FO-002 Evaluación de Desempeño Nivel Asesor.	113
ANEXO 7 - SUP-FO-003 Evaluación de Desempeño Nivel Profesional.	113
ANEXO 8 - SUP-FO-004 Evaluación de Desempeño Nivel Docente.	113
ANEXO 9 - SUP-FO-005 Evaluación de Desempeño Nivel Administrativo.	113
ANEXO 10 - SUP-FO-006 Evaluación de Desempeño Nivel Técnico.	113
ANEXO 11 - SUP-FO-007 Evaluación de Desempeño Nivel Operativo.	113
ANEXO 12 - Listado Global de Documentos.	117
ANEXO 13 - Matriz Cuantitativa Post-implementación.	118

## RESUMEN

**TÍTULO:** DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA PROFED LTDA.<sup>1</sup>

**AUTOR:** Jorge Armando Mosquera Bohórquez<sup>2</sup>

**PALABRAS CLAVE:** Talento Humano, Diagnóstico, Reclutamiento, Selección, Funciones, Competencias, Incentivos, Capacitación, Clima Organizacional, Evaluación de Desempeño.

Este proyecto de grado en modalidad de práctica empresarial presenta un Sistema de Gestión del Talento Humano para la empresa PROFED LTDA. basado en los seis sub-procesos esenciales de la gestión del talento humano; su desarrollo está enmarcado en diversos enfoques, herramientas y modelos acreditados que le otorgan un sólido fundamento teórico. La finalidad principal del presente proyecto es estructurar y organizar las actividades relacionadas con la gestión del talento humano en un sistema que otorgue una visión holística de esta gestión y permita un control eficiente de cada uno de los sub-procesos implementados.

El primer sub-proceso abordado en el desarrollo del proyecto es el de incorporación de personas, que reúne las actividades de reclutamiento y selección de nuevos colaboradores bajo un modelo de valor agregado. Luego se trabaja sobre el sub-proceso de colocación de personas, donde el Manual de Cargos y Funciones elaborado se destaca como un elemento fundamental para todo el sistema de gestión del talento humano. Posteriormente, el desarrollo del proyecto da lugar al sub-proceso de compensación, abordado a través de la formulación de un Plan de Incentivos.

El proyecto continúa con el sub-proceso de desarrollo de personas, en el que se formula un Plan de Capacitación que incorpora la metodología del Inventario de Necesidades de Capacitación. Luego, las actividades relacionadas con la evaluación del clima laboral se trabajan en el sub-proceso de retención de personas. Finalmente, las actividades de evaluación de desempeño son ajustadas al modelo de Evaluación Participativa por Objetivos en el sub-proceso de supervisión de personas.

Analizados todos los sub-procesos, el proyecto presenta la forma en que éstos interactúan según el flujo de información; adicionalmente se incluye la metodología utilizada en la codificación de todos los documentos del Sistema de Gestión del Talento Humano.

---

<sup>1</sup> Trabajo de grado en modalidad de práctica empresarial para optar por el título de Ingeniero Industrial.

<sup>2</sup> Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas, Universidad Industrial de Santander. Directora: Ing. Msc. Elidia Esther Galviz Muñoz.

## SUMMARY

**TITLE:** DESIGN AND IMPLEMENTATION OF A HUMAN TALENT MANAGEMENT SYSTEM IN THE COMPANY PROFED LTDA.<sup>3</sup>

**AUTHOR:** Jorge Armando Mosquera Bohórquez<sup>4</sup>

**KEY WORDS:** Human Talent, Diagnosis, Recruitment, Selection, Roles, Skills, Incentives, Training, Organizational Climate, Performance Evaluation.

This business practice project presents a human talent management system for the company PROFED Ltda., based on the six essential sub-processes of the human talent management; its development is framed in several accredited approaches, tools and models that provide a solid theoretical basis. The main purpose of this project is to structure and organize the activities related to the human talent management in a system that provides a holistic view of management and allows efficient control of each of the implemented sub-processes.

The first sub-process in the development of the project is the incorporation of people, bringing together the activities of recruitment and selection of new employees under a value-added model. Then, the project works on the placement of people, where Roles and Functions Manual stands out as a fundamental element for the entire human talent management system. Subsequently, the development of the project gives rise to the compensation sub-process, approached through the formulation of a Plan of Incentives.

The project continues with the people development sub-process, creating a Training Plan that incorporates the Inventory of Training Needs method. Then, activities related to the corporate climate assessment are worked in the retention sub-process. Finally, the performance appraisal activities are adjusted to the objectives participative appraisal model in the supervision sub-process.

Being all the sub-processes analyzed, the project presents the way in which they interact according to the flow of information; additionally it includes the methodology used for the encoding of the entire documents of the Human Talent Management System.

---

<sup>3</sup>Degree project in business practice mode to qualify for the title of Industrial Engineer.

<sup>4</sup> School of Industrial and Corporate Studies, Faculty of Physical-Mechanical Engineering, Universidad Industrial de Santander. Director: Eng. Msc. Elidia Esther Galviz Muñoz.

## INTRODUCCIÓN

“Las empresas experimentan, más que nunca antes en su historia, presiones para aumentar su productividad, y las formas establecidas de hacer las cosas ya no dan el mismo resultado. Llevar las empresas latinoamericanas al siglo XXI no va a ser fácil y es importante señalar que todas las transformaciones que enfrentan las empresas, inevitablemente, requieren una nueva visión del manejo de los recursos humanos” (Arias y Condo, 1995; en Sanchez, 2010).

En años recientes, la gestión del talento humano ha adquirido una importancia trascendental en la gran mayoría de organizaciones alrededor del mundo. Una adecuada administración de los recursos humanos se ha convertido en un requisito de supervivencia para las organizaciones actuales, pues los constantes cambios en el entorno así lo exigen.

Con un panorama empresarial cada vez más desafiante, las organizaciones actuales deben lograr sus objetivos misionales sacando provecho del escenario económico, haciendo uso de los avances tecnológicos, superando las circunstancias políticas y mejorando las condiciones sociales. La dimensión de los retos que cada organización debe enfrentar exige más que nunca un crecimiento y enriquecimiento constantes.

En este sentido, la gestión del talento humano brinda las herramientas necesarias para sobrellevar los grandes desafíos del mundo empresarial actual, pues permite a la organización buscar e incorporar personas capaces, definir de qué forma esas personas contribuirán con los objetivos de la organización, recompensarlas y motivarlas para obtener lo mejor de ellas, desarrollarlas en pro de un crecimiento conjunto, generar en ellas sentido de pertenencia y orientar sus esfuerzos hacia el éxito organizacional.

## CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVO	CUMPLIMIENTO
Realizar un diagnóstico organizacional aplicando una matriz FODA y teniendo como herramientas de apoyo y enfoque: el horizonte temporal del McConkey, las "7S" de McKinsey, las "5 fuerzas" de Porter y el análisis PEST.	6.2. DIAGNÓSTICO CUALITATIVO ORGANIZACIONAL.
Realizar un diagnóstico del proceso de talento humano aplicando la "Matriz Organizacional para la Medición de los Procesos de Personal" (Martínez y Martínez, 2010) adaptada a las necesidades y características de PROFED LTDA. y apoyada en el diagrama Causa-Efecto como herramienta en la identificación de factores generadores de problemas.	6.3. DIAGNÓSTICO CUANTITATIVO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.
Formular y socializar el manual de cargos y funciones de la empresa PROFED LTDA. basado en el modelo de las contingencias.	3.7. SUB-PROCESO DE COLOCACIÓN DE PERSONAS.
Diseñar e implementar el procedimiento de incorporación con base en un modelo de valor agregado.	3.6. SUB-PROCESO DE INCORPORACIÓN DE PERSONAS.
Implementar mejoras al sistema de compensación de PROFED LTDA.	6.6. SUB-PROCESO DE COMPENSACIÓN DE PERSONAS.
Diseñar y poner en marcha un plan de capacitación basado en un Inventario de Necesidades de Capacitación.	6.7. SUB-PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS.
Aplicar una herramienta de evaluación del clima laboral que permita entablar estrategias encaminadas a mejorar las relaciones entre empleados y su nivel de satisfacción en la empresa, procurando así la retención de talentos.	6.8. SUB-PROCESO DE RETENCIÓN DE PERSONAS.
Aplicar una herramienta de supervisión y seguimiento que permita evaluar el desempeño de los empleados de PROFED LTDA.	6.9. SUB-PROCESO DE SUPERVISIÓN DE PERSONAS.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En sus 24 años de experiencia, PROFED LTDA. se ha consolidado como una empresa comprometida con la educación de alta calidad en Santander mediante la administración y prestación de servicios educativos en los niveles de pre-escolar, primaria y bachillerato. El excelente desempeño que ha tenido PROFED LTDA. en el desarrollo de su misión le ha permitido generar un importante vínculo comercial con ECOPETROL S.A., sin embargo, esto no ha sido suficiente para lograr los niveles de crecimiento y diversificación que se esperarían de su potencial.

La empresa PROFED LTDA. cuenta con certificación ISO 9001:2008; no obstante, auditorías recientes, tanto internas como por parte del ente certificador, han revelado aspectos por mejorar en diversos temas dentro de los que se destacan el manual de cargos y funciones, la creación de cargos, la vinculación de colaboradores y las evaluaciones de desempeño; es en dichas auditorías donde surgen los primeros indicios del problema que el presente proyecto busca solucionar.

El último informe de auditoría interna de PROFED identificó varios aspectos por mejorar en los procesos actuales de la organización. Dentro de estos procesos se destaca el de gestión administrativa, donde casi la totalidad de las no conformidades están relacionadas con actividades de gestión del talento humano, particularmente con evaluaciones de desempeño, capacitaciones y compensación. Adicionalmente, la auditoría interna reveló un hallazgo concerniente a las actividades de incorporación y colocación de personas: la contratación de un colaborador cuyo perfil no concuerda con el descrito en el manual de funciones y perfiles.

En cuanto a la auditoría externa, el último informe del certificador describió diversas oportunidades de mejora identificadas en todos los procesos de PROFED; sin

embargo, se destacaron oportunidades de mejora en temas como cargos y perfiles, selección de personas y evaluaciones de desempeño. Esto, sumado a los aspectos por mejorar identificados en la auditoría interna, sugiere que la gestión del talento humano en PROFED LTDA. requiere especial atención.

Con el fin de conocer la dimensión real del problema actual y el nivel de afectación que produce en la organización, se adelantó un diagnóstico de PROFED LTDA. que apoya el planteamiento del problema; dicho diagnóstico fue dividido en tres etapas principales que incluyen: revisión documental en el sistema de información, diagnóstico cualitativo a nivel organizacional y diagnóstico cuantitativo de la gestión del talento humano; sus resultados se abordarán adelante en los numerales 6.1, 6.2 y 6.3, respectivamente.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar, documentar e implementar un sistema de gestión del talento humano para la empresa PROFED LTDA., que integre los subprocesos de incorporación, colocación, compensación, desarrollo, retención y supervisión de las personas en la organización.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico organizacional aplicando una matriz FODA y teniendo como herramientas de apoyo y enfoque: el horizonte temporal del McConkey, las "7S" de McKinsey, las "5 fuerzas" de Porter y el análisis PEST.
- Realizar un diagnóstico del proceso de talento humano aplicando la "Matriz Organizacional para la Medición de los Procesos de Personal" (Martínez y Martínez, 2010) adaptada a las necesidades y características de PROFED LTDA. y apoyada en el diagrama Causa-Efecto como herramienta en la identificación de factores generadores de problemas.
- Formular y socializar el manual de cargos y funciones de la empresa PROFED LTDA. basado en el modelo de las contingencias.
- Diseñar e implementar el procedimiento de incorporación con base en un modelo de valor agregado.
- Implementar mejoras al sistema de compensación de PROFED LTDA.
- Diseñar y poner en marcha un plan de capacitación basado en un Inventario de Necesidades de Capacitación.
- Aplicar una herramienta de evaluación del clima laboral que permita entablar estrategias encaminadas a mejorar las relaciones entre empleados y su nivel de satisfacción en la empresa, procurando así la retención de talentos.

- Aplicar una herramienta de supervisión y seguimiento que permita evaluar el desempeño de los empleados de PROFED LTDA.

### 3. MARCO TEÓRICO

Dentro del marco teórico se tratarán los diferentes modelos, herramientas y demás recursos académicos que servirán como fundamento en el desarrollo del presente proyecto y la consecución de sus objetivos. Inicialmente se abordarán las herramientas de diagnóstico (matriz FODA y Matriz Organizacional para la Medición de Procesos de Personal) junto con las herramientas de apoyo (el horizonte temporal de McConkey, las “7S” de Mckinsey, las “5 Fuerzas” de Porter y el análisis PEST). Posteriormente se dará paso a la fundamentación del sistema de gestión del talento humano, incluyendo los seis sub-procesos de incorporación, colocación, compensación, desarrollo, retención y supervisión de personas.

#### 3.1. LA MATRIZ FODA Y SUS HERRAMIENTAS DE APOYO.

La matriz FODA (o análisis FODA, DAFO, DOFA) es una herramienta ampliamente utilizada en el diagnóstico y la formulación de estrategias de diversas organizaciones y proyectos; su practicidad y bajo costo de aplicación la hacen uno de los instrumentos más populares en la gestión estratégica. El análisis FODA (*SWOT* o *TOWS* en inglés) recibe su nombre del acrónimo formado por las iniciales de **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas (*Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* y *Threats*, en inglés). Algunos autores como Koontz y Wehrich (2004) definen el análisis FODA como “un marco conceptual para un análisis sistemático, que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas, con las debilidades y fortalezas internas de la organización”. Para Codina (2010) “el propósito esencial del análisis FODA es la generación de estrategias que permitan a la organización conectar sus acciones con las posibilidades (oportunidades) que puede aprovechar en su entorno, así como prepararse para enfrentar los peligros (amenazas), apoyándose en sus fortalezas y reduciendo el impacto negativo que

pueden tener sus debilidades”. Un esquema de la matriz FODA se muestra a continuación en la figura 1.

Figura 1: esquema de la matriz FODA.

		<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>	
		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>		1- .... 2- .... 3- ....	1- .... 2- .... 3- ....
<b>FORTALEZAS</b> 1- .... 2- .... 3- ....		<b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS (MAXI-MAXI)</b>	<b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (MAXI-MINI)</b>
<b>DEBILIDADES</b> 1- .... 2- .... 3- ....		<b>ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (MINI-MAXI)</b>	<b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (MINI-MINI)</b>

Fuente: Codina, A. (2010). Deficiencias en el uso del FODA, causas y sugerencias.

El desarrollo de la matriz FODA parte del diagnóstico o análisis de la situación actual de la organización, pudiendo éste dividirse en análisis interno y externo. La finalidad principal del análisis interno es encontrar aspectos positivos y negativos dentro de la organización y en el cumplimiento de su objeto social, es decir, factores que esta misma puede controlar. Dicho en otras palabras, el objetivo del análisis interno es encontrar y describir las fortalezas y debilidades de la organización.

Por otra parte, el análisis externo busca condiciones favorables o desfavorables en el entorno de la organización, entendiéndose éste como los factores que la organización no puede controlar, lo cual significa identificar las oportunidades y amenazas que se presentan en dicho entorno. Este análisis externo puede ser

dividido en dos partes: el análisis del micro-entorno o entorno competitivo y el análisis del macro-entorno o entorno general. El micro-entorno comprende los factores que influyen directamente en un sector de la industria, en un tipo de negocios específico y en una región en particular; en pocas palabras es definido como “el negocio en el que se mueve una empresa, por tanto es lo que le permite identificar quiénes son sus clientes, sus competidores y cuál es el mercado” (Porter, 1991; en Codina, 2010). Por el contrario, el macro-entorno hace referencia a los factores que afectan cualquier industria o tipo de negocios, los cuales suelen ser agrupados en las categorías que mayor impacto pueden tener en la industria, como lo son las tendencias y cambios políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos y ambientales.

Luego de la identificación de fortalezas y debilidades dentro de la organización, y de oportunidades y amenazas en su entorno, el desarrollo de la matriz FODA continúa con la formulación de estrategias. Dichas estrategias pueden ser divididas en cuatro grupos dependiendo de la combinación de factores que las generó.

Estrategias ofensivas: son las de mayor impacto y surgen de la combinación de fortalezas con oportunidades. Para su formulación, Codina (2010) propone responder la pregunta “¿Qué podemos hacer para maximizar nuestras fortalezas de manera que podamos lograr el máximo aprovechamiento de las oportunidades?”.

Estrategias defensivas: están diseñadas para contrarrestar el impacto negativo de las amenazas del entorno y se originan precisamente con el enfrentamiento entre fortalezas y amenazas. La pregunta que sugiere Codina es “¿Qué podemos hacer para minimizar el impacto negativo de las Amenazas identificadas en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de nuestras Fortalezas?”.

Estrategias adaptativas: se utilizan para reducir las limitaciones que pueden significar las debilidades de la organización pues parten del estudio combinado de

debilidades y oportunidades. Para su formulación se busca responder a la pregunta “¿Qué podemos hacer para minimizar el impacto negativo que pueden tener nuestras debilidades, en el máximo aprovechamiento de las Oportunidades?” (Codina, 2010).

Estrategias de supervivencia: son las más traumáticas y se generan para reducir el efecto negativo de las amenazas cuyo impacto pueda ser agudizado por las debilidades. Su formulación responde a la pregunta “¿Qué debemos hacer para reducir los efectos negativos que pueden tener nuestras debilidades, ante las amenazas que hemos identificado en el entorno?” (Codina, 2010).

Por todo lo anterior, se ha seleccionado la matriz FODA como instrumento de diagnóstico cualitativo en el presente proyecto, siguiendo el enfoque propuesto por Codina (2010) quien para un correcto desarrollo de la matriz, sugiere el uso de algunas herramientas de apoyo que serán descritas a continuación. Estas herramientas incluyen el “horizonte temporal de McConkey”, las “7S de Mckinsey”, las “5 Fuerzas de Porter” y el análisis PEST.

**3.1.1. El horizonte temporal de McConkey.** El horizonte temporal de McConkey es una herramienta que permite dar el enfoque temporal adecuado al análisis de la organización. Sobre esto, “McConkey, en “How to Manage by Results”, precisa que las fortalezas y debilidades, es decir el análisis interno, deben orientarse hacia el presente, mientras que el análisis de las oportunidades y amenazas, es decir el análisis del entorno, debe estar orientado hacia el futuro del periodo que se esté considerando para la preparación de la estrategia” (McConkey, 1985; en Codina, 2010).

**3.1.2. Las “7S” de McKinsey.** Esta herramienta fue desarrollada por la firma de consultoría *McKinsey & Company* en los años ochenta. Para Singh (2013), la premisa básica de las “7S” de McKinsey es que “existen siete aspectos internos en cada organización que deben estar alineados para que ésta sea exitosa. Estos siete aspectos están interrelacionados y deben ser considerados en conjunto”. De esta manera, la herramienta de McKinsey se puede entender como una herramienta de visión holística al interior de la organización, lo que permite hacer un análisis transversal de los diferentes aspectos que afectan el éxito de la misma.

Las “7S” de McKinsey hacen alusión a los términos en inglés para estrategia (*strategy*), estructura (*structure*), sistemas (*systems*), habilidades (*skills*), personal (*staff*), estilo (*style*) y valores compartidos (*shared values*). La estrategia es aquello que transforma la organización y la lleva de una posición inicial a una posición deseada mientras que la estructura define los roles, responsabilidades y jerarquía de la organización. Con “sistemas” se hace alusión a la infraestructura técnica, a los procesos y los sistemas de gestión implementados en la organización y que se aplican permanentemente en la ejecución de su objeto social. Por otra parte, las habilidades hacen referencia a la capacidad que tiene la organización para “hacer su trabajo”, es decir, su desempeño en el desarrollo de su misión. En cuanto a “personal”, este término engloba el talento humano que hace parte de la organización, así como sus competencias y su compromiso con ésta. El estilo describe la parte conductual de la administración y la manera en que interactúan los colaboradores con sus líderes mientras que los valores compartidos son el conjunto de valores y creencias que comparten los miembros de la organización y que están plasmados en la misión y visión de la misma.

Concluyendo lo anterior, las “7S” de McKinsey representan un modelo útil en la comparación del estado inicial y el estado deseado de los diferentes aspectos que aborda. De esta manera, las “7S” de McKinsey apoyan la identificación de fortalezas

y debilidades, facilitando el análisis interno de la organización y el desarrollo de la matriz FODA en el presente trabajo.

**3.1.3. Las 5 fuerzas de Porter.** Las 5 fuerzas de Porter son un modelo estratégico que permite analizar el nivel de competencia y rentabilidad de un sector de la industria, sirviendo como herramienta de enfoque en el análisis del micro-entorno de una organización. Entendiendo el micro-entorno como los factores que influyen directamente en un sector o tipo de negocio, Porter (2008) define como sigue las cinco fuerzas que dan forma a la competencia en una industria:

Rivalidad entre competidores existentes. Esta “fuerza” hace referencia a las estrategias que emplean las organizaciones para lograr posiciones más favorables frente a sus competidores directos; se evidencia principalmente en las políticas de precios, la introducción de nuevos productos, las campañas publicitarias y las mejoras en la prestación de servicios. Como apoyo al análisis externo de la matriz FODA, el estudio de esta fuerza permite identificar las oportunidades y amenazas que presenta el micro-entorno respecto a los competidores directos.

Amenaza de nuevos competidores. Otra de las fuerzas a tener en cuenta es la amenaza de nuevos competidores, pues ésta genera presión sobre los precios, los costos y la tasa de inversión necesaria para competir en una industria determinada. La intensidad de esta fuerza depende del nivel de las “barreras de entrada” y de la reacción que se puede esperar de los actuales participantes. Es importante anotar que no son solo amenazas las que se pueden identificar en este aspecto, pues la posibilidad de convertirse precisamente en un nuevo competidor puede tomarse como una oportunidad que ofrece el micro-entorno de la organización.

Amenaza de productos o servicios sustitutos. Un producto o servicio sustituto desempeña una función igual o similar a la del producto o servicio que ofrece la

organización y a pesar de estar siempre presentes, es fácil pasarlos por alto pues pueden parecer muy similares a la oferta actual que presenta la industria. Aunque los productos o servicios sustitutos pueden representar una gran amenaza para cualquier organización, no debe descartarse la posibilidad de hallar oportunidades en el estudio de esta fuerza, ya que se puede analizar la posibilidad de perfilar los productos o servicios de la organización como productos o servicios sustitutos en otros negocios.

Poder de negociación de los proveedores. Proveedores con alto poder de negociación pueden capturar un mayor valor para sí mismos al incrementar precios y limitar la calidad y los servicios que ofrecen. De esta manera acarrearán costos a los demás participantes de la industria y limitan la rentabilidad de aquellas organizaciones incapaces de transferir este incremento en los costos a los precios que ofrecen. Por otra parte, proveedores con bajo poder de negociación permiten a las organizaciones una mayor cuota del valor de la industria. De todo lo anterior es posible notar cómo en el estudio de esta fuerza se pueden identificar amenazas (proveedores con alto poder de negociación) y oportunidades (proveedores con bajo poder de negociación) en el micro-entorno de una organización.

Poder de negociación de los clientes. Como en el caso de los proveedores, los clientes con alto poder de negociación pueden obtener un mayor beneficio al forzar la disminución de precios o demandar mayor calidad y servicios (incrementando los costos de la organización y reduciendo su margen de utilidad). Así, es posible identificar amenazas en el micro-entorno con el análisis de esta fuerza. Por el contrario, clientes con bajo poder de negociación pueden representar oportunidades para la organización al permitir reducciones de costos y un mayor margen de utilidad.

Las 5 fuerzas de Porter abordan el análisis del micro-entorno a través de los cinco agentes principales que lo componen, siendo estos los competidores actuales,

competidores potenciales, productos o servicios sustitutos, proveedores y clientes; es por esto que resulta una herramienta bastante útil y práctica en el desarrollo de una matriz FODA.

**3.1.4. El análisis PEST.** Para Gupta (2013), “el análisis PEST es el enfoque más común al considerar el entorno externo de una organización. Significa un análisis político, económico, social y tecnológico y describe un marco de referencia de factores del macro-entorno utilizados en la administración estratégica”. Adicionalmente, Gupta considera que “el pensamiento subyacente del análisis PEST es que una organización debe reaccionar a los cambios de su entorno. Esto refleja la idea de que la estrategia requiere un encaje entre las capacidades y el entorno de una empresa, haciendo necesaria la reacción frente a los cambios”. Teniendo en cuenta lo anterior, el análisis PEST representa una excelente herramienta en el análisis del macro-entorno de una organización al considerar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que la afectan e identificar en ellos oportunidades y amenazas. Así mismo, el análisis PEST tiene en cuenta el comportamiento de dichos factores en el pasado para generar un pronóstico a través de la extrapolación de tendencias.

### **3.2. MATRIZ ORGANIZACIONAL PARA LA MEDICIÓN DE PROCESOS DE PERSONAL.**

Con el fin de realizar un diagnóstico cuantitativo de la gestión del talento humano en PROFED, se ha implementado la Matriz Organizacional para la Medición de Procesos de Personal, desarrollada por Martínez y Martínez (2010). Esta matriz “permite hacer una medición cuantitativa de cada proceso básico de personal, así como también obtener una medición total de la gestión de personal” (Martínez y Martínez, 2010). Aunque la matriz de medición fue inicialmente diseñada para ser utilizada en empresas productivas, sus autores consideran que ésta incluye los

elementos básicos de gestión del talento humano que se presentan en la mayoría de organizaciones. También sugieren que se deben adelantar ajustes puntuales a la matriz dependiendo de las características propias de la empresa y del sector económico al que pertenece.

Teniendo en cuenta las consideraciones de Martínez y Martínez (2010) y con el ánimo de no restarle validez al instrumento, se realizó la adaptación de la matriz manteniendo la estructura fundamental de la matriz original (cuatro indicadores por cada sub-proceso y cuatro variables por cada indicador). Así mismo, siguiendo las sugerencias de los autores de realizar ajustes puntuales según las características de la organización y de su sector económico, se adelantaron cambios que modificaron no más del 40% de las variables. Por otra parte, el título de “procesos” dado a las secciones principales de la matriz original fue reemplazado por el de “sub-procesos” con el fin de mantener la nomenclatura del presente proyecto y su concepción de un solo proceso de gestión de talento humano dividido en seis sub-procesos vinculados a través de un sistema de gestión del talento humano.

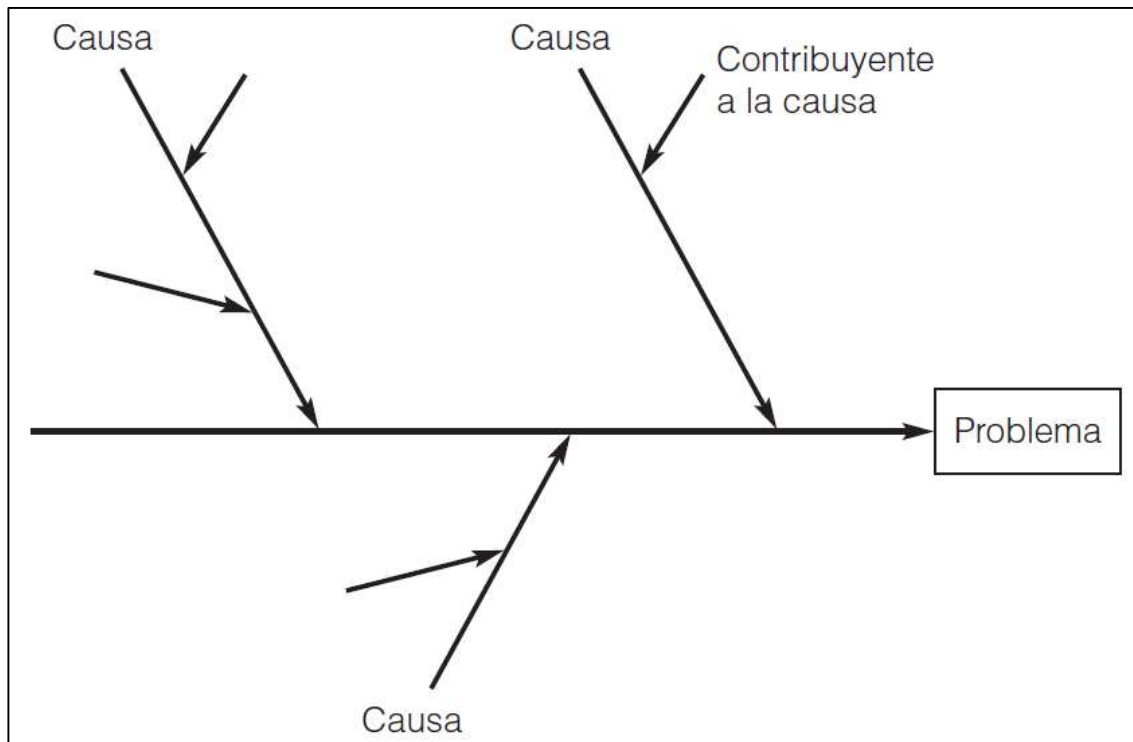
La matriz de medición adaptada y aplicada en PROFED se muestra en el anexo D; ésta divide el proceso de gestión del talento humano en los seis sub-procesos que componen la referencia estructural del presente proyecto (incorporación, colocación, compensación, desarrollo, retención y supervisión de personas) y que se describen a lo largo del marco teórico. Cada sub-proceso es dividido en cuatro indicadores y estos a su vez en cuatro variables que evalúan actividades concretas y puntuales de la gestión del talento humano. Adicionalmente, se incluye un indicador complementario con cuatro variables para evaluar las actividades de desvinculación laboral. Tanto los sub-procesos como los indicadores son ponderados según su importancia para la organización. Atendiendo a lo anterior, dicha ponderación fue validada por la Gerente y la Coordinadora de Talento Humano de PROFED.

Finalmente, la matriz adaptada a PROFED aborda el proceso de gestión del talento humano con 6 sub-procesos, 25 indicadores y 100 variables de medición. Su aplicación consiste en calificar de 0 a 5 cada una de las 100 variables según el grado de satisfacción de las actividades que representan. Esto producirá una calificación ponderada para cada indicador, para cada sub-proceso y para el proceso completo de gestión del talento humano.

### **3.3. EL DIAGRAMA CAUSA-EFECTO**

El diagrama causa-efecto es una de las siete herramientas básicas del control de calidad. Es también conocido como “diagrama de Ishikawa”, en honor a su creador, o “diagrama de espina de pescado” por su estructura. Su principal utilidad es el apoyo en la generación de ideas sobre las causas de diferentes problemas, lo cual sirve como base para encontrar las respectivas soluciones. La figura 2 presenta la estructura general de un diagrama causa-efecto, que Evans y Lindsay (2008) describen de la siguiente manera: “Al final de la línea horizontal se menciona un problema. Cada ramificación que se dirige al tronco principal representa una posible causa. Las ramificaciones que señalan hacia las causas contribuyen a ellas. El diagrama identifica las causas más probables de un problema a fin de poder recopilar y analizar más datos”.

Figura 2: estructura general de un diagrama causa efecto.



Fuente: Evans, J. Lindsay, W. (2008). Administración y control de la calidad. Cengage Learning, 7ma edición.

### 3.4. EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Las organizaciones actuales son cada día más conscientes de que su entorno es un lugar altamente dinámico y cambiante. Esto supone grandes retos, pues la supervivencia de una organización se vería gravemente comprometida de no adquirir la competitividad y adaptabilidad que exige actualmente el mundo empresarial. Con el fin de enfrentar con éxito dichos retos, muchas organizaciones han descubierto que la manera más eficiente de hacerlo es incluyendo a las personas en los objetivos organizacionales. Para ello, es necesario el establecimiento de un sistema de gestión del talento humano que reconozca y aproveche las capacidades de las personas y su empoderamiento con la estrategia de la organización. Adicionalmente, en un sistema de gestión del talento humano

se considera a las personas como seres complejos con intereses personales y sociales, y no como simples recursos. De esta manera, el desarrollo organizacional queda íntimamente ligado al desarrollo humano de los colaboradores (Caicedo y Acosta, 2012).

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede asumir que “el sistema de gestión del talento humano es el puente que relaciona el desarrollo humano con el desarrollo organizacional, es el encargado de establecer las condiciones necesarias para que las personas crezcan integralmente dentro de la organización y aporten a la permanencia de la misma” (Caicedo y Acosta, 2012). Así mismo, el sistema de gestión del talento humano mantiene las características generales de un sistema, pues tiene unos insumos de entrada, un proceso y unos resultados. Por otra parte, Caicedo y Acosta sugieren que el sistema de gestión del talento humano debe entenderse como un proceso transversal a los demás procesos de la organización y debe alinearse a los objetivos estratégicos de la empresa para que aporte verdaderamente al desarrollo humano y organizacional.

### **3.5. EL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

Para Dessler (2009) la gestión del talento humano, o administración de recursos humanos, “es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad”. En este sentido, la gestión del talento humano incluye varios temas importantes como el análisis de los puestos, la planeación de necesidades de personal, el reclutamiento y la selección de candidatos, la orientación y capacitación de empleados, la administración de salarios, incentivos y prestaciones, la evaluación del desempeño, la creación de un compromiso de los empleados con la organización y el manejo de los conflictos individuales y las relaciones laborales (Dessler, 2009). Nótese que las personas son el componente común en todos los temas que aborda la gestión del talento humano, es por esto que algunos autores

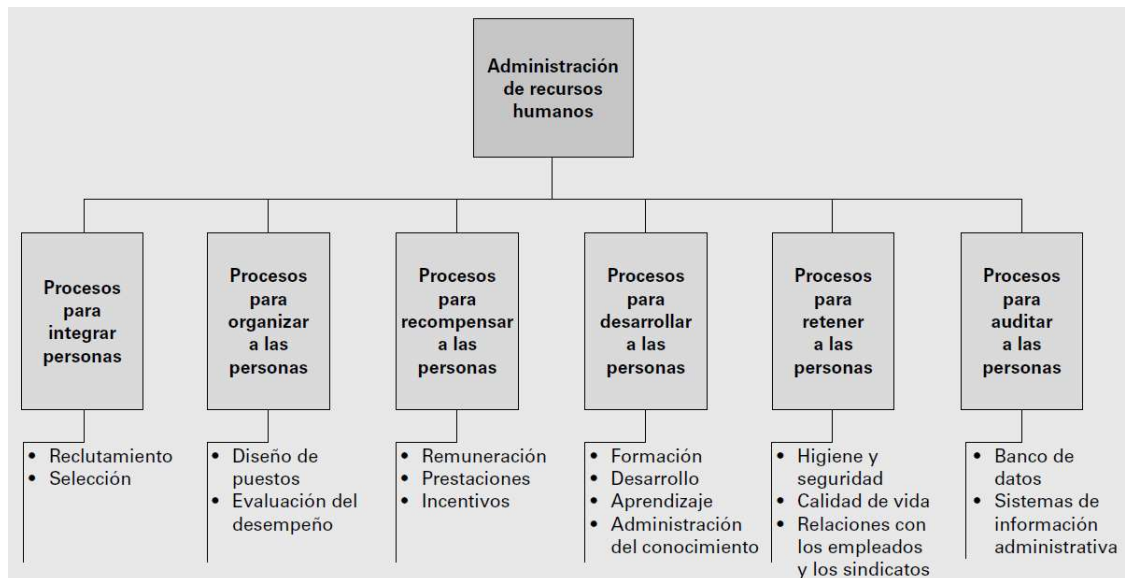
suelen definirla como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas” (Dessler, 1997; en Chiavenato, 2009).

Para Chiavenato (2009), la administración de recursos humanos o gestión del talento humano se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, buscando:

- Integrar talentos a la organización.
- Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
- Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.
- Recompensar a los talentos, como un refuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados.
- Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.
- Comunicar y transmitir conocimiento, y proporcionar realimentación intensiva.
- Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
- Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo.
- Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general.
- Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.
- Incentivar el desarrollo de la organización.

Con base en lo anterior, Chiavenato define “los seis procesos de la administración de recursos humanos” mostrados en la figura 3 y que constituyen la referencia estructural del presente proyecto.

Figura 3: los seis procesos de la administración de recursos humanos.



Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. McGraw-Hill, 3ra edición.

### 3.6. SUB-PROCESO DE INCORPORACIÓN DE PERSONAS.

Para Chiavenato (2009) el sub-proceso de incorporación de personas “es la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en la organización”. Para esto, las organizaciones aplican métodos de filtración que codifican las características deseadas más importantes para alcanzar sus objetivos y escogen a aquellas personas que las reúnen en mayor medida. El sub-proceso de incorporación podría resumirse en encontrar lo que las personas ofrecen y compararlo con lo que busca la organización, sin embargo, dicha búsqueda y selección no es exclusiva de la organización, pues las personas también buscan y escogen dónde quieren trabajar; se trata entonces de una selección recíproca.

La incorporación de personas en su enfoque actual es mucho más estratégica que en épocas anteriores, pues se asume como un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo; está macro-orientada ya que va más allá de cada puesto e involucra a la organización entera; sigue un modelo

incremental pues busca la mejora continua del capital humano y la inclusión de nuevos talentos; hace hincapié en la eficacia, pues al incorporar personas busca adquirir nuevas habilidades y competencias que le permitan a la organización realizar su misión y alcanzar sus objetivos globales. Siendo así, el sub-proceso de incorporación de personas puede dividirse en dos grandes etapas: reclutamiento y selección.

**3.6.1. Reclutamiento.** El reclutamiento es el procedimiento por el cuál las organizaciones divulgan su oferta laboral en el mercado, buscando llegar a aquellas personas con las características y competencias que desean; “es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización” (Schermerhorn, 1996; en Chiavenato, 2009). El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación, y como tal, es un proceso de dos vías en el que la organización divulga oportunidades de empleo y al mismo tiempo atrae a los candidatos y les da la oportunidad de iniciar una relación con ella.

En razón del ámbito de aplicación, el reclutamiento puede ser interno o externo. Reclutamiento interno es aquel que está dirigido a los colaboradores actuales de la organización, ofreciendo promoverlos a cargos más complejos y mejor remunerados en su área de desempeño, o transferirlos a cargos del mismo nivel pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona, todo con el fin de aprovechar mejor las competencias internas y el talento humano de la organización. Por otra parte, el reclutamiento externo actúa fuera de la organización buscando atraer candidatos con experiencia y habilidades que no existen en esta pero que le interesan, por consiguiente, debe ser preciso y eficaz para llegar y atraer a los candidatos que desea.

Mientras que para el reclutamiento interno existe ya un vínculo entre los candidatos y la organización, no sucede lo mismo con el reclutamiento externo, pues una

enorme cantidad de posibles candidatos se encuentra dispersa en el mercado laboral. Es por lo anterior que existen algunas técnicas de reclutamiento que permiten a la organización difundir su oferta de empleo y atraer la atención de posibles candidatos. Para Chiavenato (2009) “el reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos. Se trata de elegir los medios más adecuados para llegar al candidato deseado, dondequiera que esté”.

En este sentido, las principales técnicas de reclutamiento incluyen:

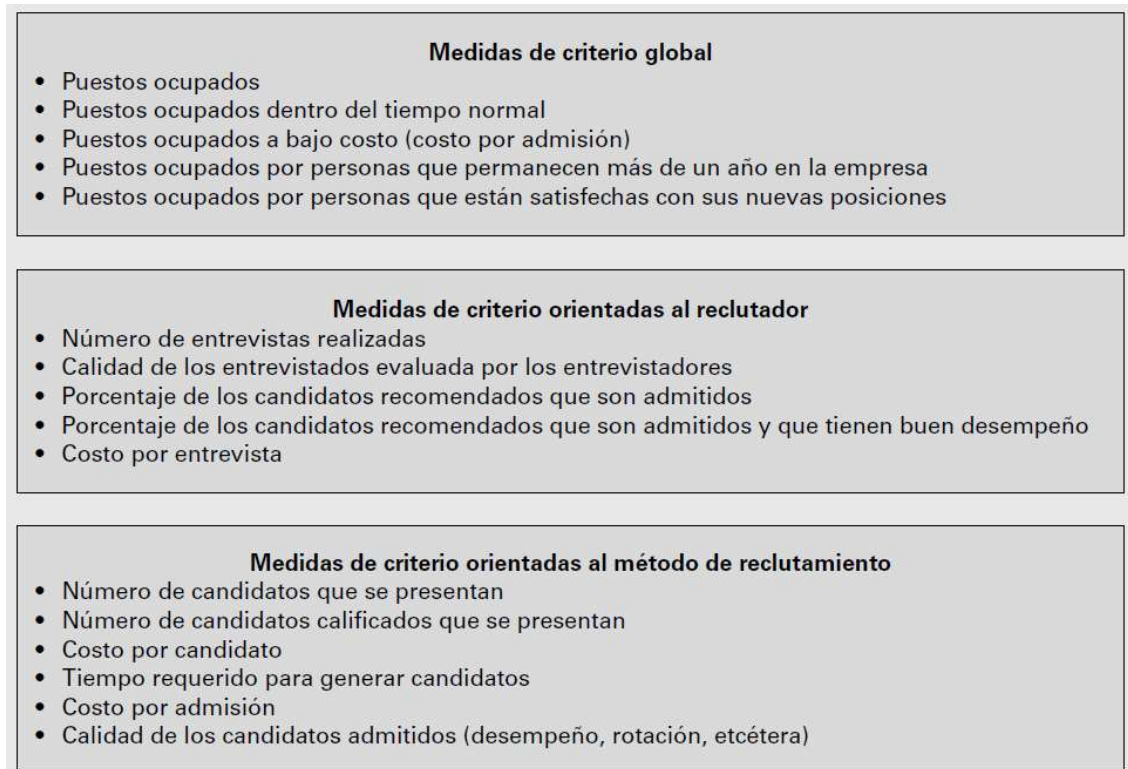
- Anuncios en diarios y revistas especializadas.
- Agencias de reclutamiento.
- Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones.
- Carteles o anuncios en lugares visibles.
- Presentación de candidatos por indicación de trabajadores.
- Consulta a los archivos de candidatos.
- Reclutamiento virtual.

Para Dessler (2009), además de las fuentes de reclutamiento anteriormente mencionadas, existe el reclutamiento de una fuerza laboral más diversa. “El reclutamiento de una fuerza laboral diversa no es sólo un acto socialmente responsable, sino una necesidad debido a la globalización, al rápido incremento de los grupos minoritarios, trabajadores mayores y candidatos del sexo femenino, así como a la tasa del 70% de individuos discapacitados sin empleo” (Dessler, 2009). En la diversificación de la fuerza laboral se destaca el reclutamiento de padres solteros, trabajadores mayores, miembros de grupos minoritarios y discapacitados. Lo importante al momento de vincularlos es entender sus necesidades especiales y las condiciones personales, familiares o sociales que los hacen vulnerables.

Volviendo a las generalidades del reclutamiento y asumiendo éste como una actividad estratégica para la organización, es importante evaluar sus resultados en tres criterios de medidas: las globales, las orientadas al reclutador y las orientadas

al método utilizado. La figura 4 muestra algunas medidas para evaluar el reclutamiento.

Figura 4: medidas para evaluar el reclutamiento.



Fuente: Breugh, J. (1992) en Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. McGraw Hill, 3ra edición.

**3.6.2. Selección.** La selección de personas opera justo después del reclutamiento. Funciona como un filtro que solo permite a algunas personas ingresar a la organización, aquellas que cuentan con las características deseadas. En otras palabras, la selección pretende identificar de entre los diversos candidatos a quienes sean más adecuados para los cargos de la organización y posean las

competencias que ésta busca. “En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer” (Chiavenato, 2009).

Para Dessler (2009) una selección correcta es importante por tres razones principales: inicialmente el desempeño, pues un colaborador con las habilidades correctas hará un mejor trabajo por la empresa, de lo contrario puede afectar el desempeño de otros empleados y de la organización. “El momento para eliminar a los aspirantes indeseables es antes de contratarlos, no después” (Dessler, 2009). La segunda razón es el costo, pues todas las actividades necesarias para incorporar una persona a la organización y capacitarla demandan un gran esfuerzo económico de ésta. Finalmente están las obligaciones legales, que abarcan tanto las leyes que protegen a miembros de grupos minoritarios como la potencial responsabilidad de la organización en delitos cometidos por sus empleados aprovechándose de su cargo (contratación negligente). Para esta última se hace necesario establecer procedimientos de selección no discriminatorios y hacer un esfuerzo especial por obtener información relevante acerca del aspirante.

Por otra parte, Chiavenato (2009) considera la selección como un proceso de comparación inicial y una posterior decisión. En la comparación se enfrentan dos variables: las especificaciones del puesto y las características del candidato, es decir, lo que requiere el cargo y lo que ofrece el aspirante. Si estas variables son iguales bajo cierto grado de tolerancia, se considera que el aspirante reúne las características y competencias necesarias para el cargo y es aprobado. Es posible que varios candidatos se ajusten al perfil del cargo al que aspiran y es ahí donde la selección se asume como un proceso de decisión. Si bien el área de talento humano es responsable del sub-proceso de incorporación, la decisión final en la selección debe ser tomada por el responsable del área que solicita el nuevo colaborador, teniendo siempre presente el carácter estratégico de esta decisión y buscando la mayor concordancia con el objetivo de la organización, su misión y sus valores y principios.

Con base en lo anterior, Chiavenato (2009) identifica cuatro modelos de selección:

1. Modelo de colocación: el reclutamiento y la pre-selección arrojan un solo candidato para un único cargo; en este caso no hay más opción que admitir al aspirante.
2. Modelo de selección: se tienen varios candidatos que cumplen con los requisitos del cargo pero existe una sola vacante; en esta situación se compara el perfil de cada candidato con el perfil del cargo y solo existen las alternativas de aprobarlo o rechazarlo.
3. Modelo de clasificación: existen varios candidatos que cumplen los requisitos de varios cargos vacantes; en este caso se compara el perfil de cada candidato con el perfil de cada cargo. Aunque las alternativas posibles siguen siendo aprobación o rechazo, en caso de rechazo para uno de los cargos el aspirante puede ser tenido en cuenta para las demás vacantes. Esto presenta un enfoque más amplio de la selección ya que con este modelo la organización no solo considera al aspirante como candidato para un puesto sino como candidato para la organización en general, colocándolo en el cargo donde mejor se aprovechen sus características personales.
4. Modelo de valor agregado: este modelo se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización, pues cada aspirante es visto según las competencias individuales que ofrece a la empresa. En este sentido, la decisión de aceptación o rechazo está ligada al interés que tenga la organización por incorporar las competencias que ofrece el candidato, viendo éstas como un valor agregado del aspirante. Así, el modelo de valor agregado resulta en la mejor manera de incrementar el capital humano de la organización y por esto ha sido tomado como referencia en el desarrollo del presente proyecto.

Entendiendo la selección de personas como un proceso de comparación entre las características del cargo y las del aspirante, es necesario abordar la recopilación de información de forma metodológica. Para la recopilación de información sobre el

puesto, Chiavenato (2009) propone cinco maneras distintas expuestas a continuación.

1. Descripción y análisis del puesto: con esta técnica se estudian los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos del cargo (requisitos que el cargo exige de su ocupante). Así, la selección se enfoca en la investigación y evaluación de aquellos requisitos.
2. Técnica de los incidentes críticos: consiste en un registro sistemático de los hechos y comportamientos de los ocupantes del puesto, buscando identificar cuáles de éstos producen un excelente o pésimo desempeño en el trabajo. Esta técnica se enfoca en las características deseables (que mejoran el desempeño) e indeseables (que lo empeoran).
3. Solicitud de personal: es la acción que da inicio al sub-proceso de incorporación de personas. En muchas organizaciones en las que no se cuenta con un sistema estructurado de descripción y análisis de puestos, la solicitud de personal se convierte en la guía y el enfoque de la selección pues en ella el encargado del área solicitante incluye requisitos y características deseables del futuro ocupante.
4. Análisis del puesto en el mercado: consiste en complementar la información que tiene la organización sobre el cargo con información obtenida de un cargo de referencia en el mercado, preferiblemente de una empresa exitosa. De esta manera se busca alinear a la organización con los constantes cambios del mundo empresarial.
5. Hipótesis de trabajo: en caso de que la organización no cuente con la información suficiente para aplicar alguna de las técnicas anteriores, se puede utilizar una hipótesis de trabajo que consiste en una previsión aproximada del contenido del cargo y de los requisitos de su ocupante. Esto podría entenderse como una simulación inicial en la que se pronostican las características del puesto y las que debería tener su ocupante.

Pasando a la recopilación de información sobre los candidatos, Restrepo, Ladino y Orozco (2008) en su “modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias” proponen dividir las actividades de selección en dos fases principales: la preselección y la selección. En la preselección se desarrollan tres actividades que incluyen:

- Análisis y evaluación de hojas de vida.
- Verificación de datos y referencias.
- Entrevista para la identificación y evaluación de competencias organizacionales.

Culminadas las actividades de preselección se debe asignar una calificación a cada candidato teniendo en cuenta los resultados de las mismas. Los aspirantes con mejores calificaciones continuarán con la siguiente fase: la selección. En esta fase se busca determinar las competencias específicas requeridas para un óptimo desempeño en el cargo. En pro de lo anterior, la fase de selección incluye la aplicación de pruebas psicométricas y psicotécnicas. Un prueba psicométrica “es la medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento humano, sometándose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo” (Restrepo et al., 2008). Las pruebas psicométricas incluyen:

- Test de inteligencia: evalúan la capacidad general de aprender y resolver problemas.
- Test de aptitudes: evalúan capacidades concretas y trabajo en equipo.
- Test de personalidad: evalúan actitudes, carácter y temperamento.
- Test proyectivos: producen una proyección del mundo interior del individuo.

Para el caso de las pruebas psicotécnicas, “son pruebas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo” (Restrepo et al. 2008). En esta etapa se busca identificar competencias funcionales en el aspirante por medio de la aplicación de pruebas situacionales, que pueden definirse como

“ejercicios lo más parecidos posible a la realidad profesional” (Levy-Leboyer, 1997; en Restrepo et al., 2008). En otras palabras, las pruebas situacionales incluyen técnicas y ejercicios que permiten simular total o parcialmente una situación laboral en la que el participante deberá poner de manifiesto las competencias que demanda un desempeño eficaz en el cargo al que aspira. Restrepo et al. (2008) clasifican las pruebas situacionales según el tipo de competencias que buscan identificar, así:

- Competencias humanas: son aquellas que permiten a la persona interactuar de manera adecuada con otros tanto dentro como fuera de la organización. También abarcan la integración de valores y principios. Para el estudio de estas competencias, Restrepo et al. (2008) sugieren la aplicación de la técnica “análisis de caso escrito”.
- Competencias de direccionamiento: hacen referencia a las competencias necesarias para la puesta en marcha de los objetivos organizacionales y la ejecución de planes estratégicos. Abarcan características como liderazgo, poder de decisión, comunicación, delegación y seguimiento. Restrepo et al. (2008) proponen la técnica de “juego de roles” pues implica improvisación e interacción entre varios individuos.
- Competencias técnicas y profesionales: son las habilidades, características y conocimientos específicos requeridos para un desempeño eficiente en una operación, ocupación o tarea. Incluyen conocimientos técnicos, planeación, control, análisis de información, seguimiento de instrucciones y comunicación oral y escrita. Para este caso, Restrepo et al. (2008) recomiendan la técnica de “presentación oral y escrita”.

Si los resultados de la aplicación de pruebas situacionales son satisfactorios, los aspirantes con mejores calificaciones serán entrevistados por quien sería su jefe inmediato en caso de una eventual contratación; este último es el encargado de tomar la decisión definitiva.

### **3.7. SUB-PROCESO DE COLOCACIÓN DE PERSONAS.**

El sub-proceso de colocación de personas busca transformar a los candidatos ya seleccionados en verdaderos colaboradores de la organización, con pleno conocimiento de sus cargos, de sus funciones y de sus responsabilidades. Este sub-proceso es el encargado de integrar los nuevos colaboradores a la fuerza laboral de la empresa, colocándolos en sus respectivos puestos y orientándolos para que pasen a enriquecer el capital humano de la organización.

**3.7.1. El análisis de puestos (Dessler, 2009).** El análisis de puestos busca determinar las características de los cargos en una organización, esto incluye la descripción del perfil de las personas que ocuparan dichos cargos y la redacción de las funciones, obligaciones y responsabilidades propias de éstos. El análisis de puestos parte de la recolección de información respecto a:

- Actividades laborales: resume las funciones del cargo y el “cómo”, “cuándo” y “por qué” se desarrolla cada actividad.
- Conductas humanas: hace alusión a los comportamientos y actitudes esperados de quien se desempeñe en el cargo, así como a las exigencias físicas que el puesto demanda.
- Máquinas, herramientas, equipos y auxiliares de trabajo: hace referencia a los elementos que debe manejar quién se desenvuelva en el cargo, así como a los conocimientos aplicados y servicios prestados.
- Estándares de desempeño: nivel de desempeño que se espera del colaborador en términos de calidad y productividad.
- Contexto del puesto: reúne información sobre las condiciones de trabajo, horario laboral, contexto social y organizacional, nivel de interacción con otros colaboradores e incentivos.
- Requisitos humanos: se refiere a los requisitos en conocimientos y habilidades relacionadas con el cargo, así como a los atributos personales, como

características físicas o de personalidad, necesarios para un adecuado desempeño en el puesto.

Luego de reunir la anterior información, los principales usos de ésta incluyen:

- Reclutamiento y selección: evidentemente, la información sobre el puesto y las características ideales de la persona que lo ostente son de vital importancia en el reclutamiento y la selección de personas, pues permite buscar y escoger al candidato correcto.
- Compensación: el perfil de un cargo (estudios, habilidades y otros requisitos) y las funciones y obligaciones de éste permiten establecer un nivel adecuado de compensación.
- Capacitación: la descripción y análisis de un puesto permite encaminar la temática y el nivel de profundidad de las capacitaciones.
- Evaluación de desempeño: ésta compara el desempeño real de un colaborador con el desempeño esperado, el cual está descrito en el análisis de puestos.
- Descubrimiento de obligaciones no asignadas: el análisis de puestos permite identificar vacíos en las funciones, es decir, actividades necesarias para la organización pero que no se hayan incluido como función o responsabilidad en ningún cargo.
- Cumplimiento de la igualdad de oportunidades en el empleo: en el desarrollo de una política de inclusión social, el análisis de puestos juega un papel crucial pues permite armonizar el perfil y las funciones de un cargo con las necesidades especiales de miembros de poblaciones minoritarias y discapacitados.

Con todo lo anterior, el análisis de puestos debe seguir los siguientes pasos:

1. Decidir con qué fin se utilizará la información, pues esto permitirá aplicar la técnica más adecuada y enfocarse en los datos más relevantes.
2. Revisar la información básica importante como organigramas, gráficas de procesos y descripciones de puestos; estos elementos representan un buen

punto de partida y permiten entender cómo se relaciona un puesto con los demás cargos en la organización y cómo fluye el trabajo a través de ésta.

3. Seleccionar los puestos representativos, es decir, establecer una muestra para los cargos con un gran número de colaboradores.
4. Reunir de manera metodológica datos de las funciones y responsabilidades del puesto, así como de las características humanas y habilidades necesarias para un buen desempeño.
5. Verificar con el colaborador y su jefe inmediato la información recopilada; esto ayudará a confirmar que la información es correcta y está completa.
6. Desarrollar la descripción y especificación del puesto, que incluye el perfil de la persona que lo va a ocupar y las funciones y responsabilidades que tendrá. Para el presente proyecto, la descripción y especificación de los puestos se desarrollará en el Manual de Cargos y Funciones.

### **3.7.2. Modelos del diseño de puestos (Chiavenato, 2009).**

Modelo clásico o tradicional. El modelo clásico o tradicional es aquel que acompañó a la administración científica en el siglo XX y utiliza principios de racionalización para proyectar los puestos, definir métodos de estandarización y entrenar a las personas. Así mismo, define los puestos a través de la división del trabajo y la fragmentación de las tareas, manteniendo como aspectos principales la importancia de la máquina por encima de la persona, el enfoque hacia la productividad y el supuesto de estabilidad en el largo plazo. También, este modelo busca obtener ventajas a través de la reducción de costos (contratando mano de obra barata), la estandarización de actividades (facilitando la supervisión y el control) y la priorización de la tecnología (esperando obtener de ella el mayor rendimiento).

Modelo humanista. El modelo humanista surge en la década de 1930 como una reacción al mecanicismo de la administración tradicional y “trató de sustituir la ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal por la

organización informal, al jefe por el líder, el incentivo salarial por las recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el comportamiento en grupo y el organigrama por el sociograma” (Chiavenato, 2009). De la mano del modelo humanista surgieron los primeros conceptos sobre liderazgo, motivación, comunicaciones y asuntos relacionados con las personas y su supervisión. Así se sustituyó la importancia que tenían las tareas y la estructura organizacional por la importancia dada a las personas y a los grupos sociales.

Modelo de las contingencias. El modelo de las contingencias amplía el enfoque del diseño de puestos al considerar tres variables simultáneamente: las personas, las tareas y la estructura organizacional; de ahí el término “contingente”, que hace alusión a la adaptación del diseño de puestos a esas tres variables. A diferencia de los modelos clásico y humanista, que mantenían la expectativa de un ambiente estable y previsible, el modelo de las contingencias es dinámico y se fundamenta en el cambio continuo no solo del entorno de la organización sino de sus propios procesos y objetivos. Es así como el modelo de las contingencias se describe como un modelo cambiante, ligado a una constante evolución tanto de las personas y las organizaciones como del entorno en el que éstas se desenvuelven.

Por otra parte, el modelo de las contingencias busca hacer del puesto un factor motivacional. Para ello propone definir los objetivos del cargo de manera conjunta entre el colaborador y su jefe, así como crear mecanismos para que las contribuciones de las personas puedan mejorar el desempeño de sus áreas o departamentos. Tomando en cuenta lo anterior, el modelo de las contingencias está basado en cinco dimensiones esenciales que todo cargo o puesto debe tener en mayor o menor medida. Estas dimensiones incluyen:

1. La variedad: se refiere a la diversidad de métodos, habilidades y conocimientos exigidos en el puesto, es decir, la cantidad de máquinas, herramientas o equipos que opera el colaborador, así como los conocimientos en distintas áreas que

debe aplicar en el cargo. Esto elimina la rutina, el aburrimiento y la monotonía del cargo al volverse más desafiante.

2. La autonomía: hace referencia al grado de independencia y criterio personal que tiene el colaborador para planear y hacer su trabajo, lo cual implica una mayor auto-administración y un menor esfuerzo de supervisión.
3. El significado de las tareas: hace alusión al conocimiento que debe tener el colaborador sobre el impacto que tiene su trabajo en otras personas y en la organización, lo cual eleva el sentido de pertenencia y de responsabilidad. Así mismo, cuando el puesto es significativo, el ocupante puede identificar mejor los aspectos más importantes de su trabajo y crear condiciones favorables para satisfacer las necesidades de la organización.
4. La identidad con la tarea: se refiere al grado en que el cargo exige la realización de una unidad integral de trabajo. En otras palabras, indica la posibilidad que tiene el colaborador de efectuar un trabajo entero o global y de identificar con claridad el resultado de sus esfuerzos.
5. La realimentación: hace referencia a la información que continuamente recibe el propio colaborador sobre el resultado de su trabajo; ésta permite la autoevaluación constante y directa del desempeño.

### **3.7.3. Métodos para reunir información sobre los puestos (Dessler, 2009).**

- La entrevista. Es el método más utilizado en la recolección de información sobre los cargos y sus funciones en una organización. Existen tres tipos de entrevista dependiendo de quiénes participen en ella: las individuales, con cada colaborador; las grupales, con grupos de colaboradores que ocupan el mismo cargo; y las entrevistas al superior que conoce los puestos a analizar.
- El cuestionario. A diferencia de la entrevista, donde el entrevistador es quien toma nota de la información, en el cuestionario son los propios colaboradores los encargados de redactar sus respuestas.

- La observación. Es especialmente útil cuando se aplica para trabajos simples y rutinarios que consisten principalmente en actividades físicas observables como operarios de maquinaria o trabajadores de línea de montaje. No es recomendable cuando el cargo demanda una gran cantidad de actividad mental.
- Diarios y bitácoras del participante. Este método consiste en pedir a los colaboradores que lleven un diario o bitácora de sus actividades. Así, el trabajador registra por escrito cada actividad que realiza y el tiempo que le toma llevarla a cabo.

**3.7.4. Descripción y especificaciones de los puestos (Manual de Cargos y Funciones).** Concluidas las actividades de recolección de información sobre los puestos, el sub-proceso de colocación de personas continúa con la redacción de la descripción y especificaciones de los puestos, documento que para el presente proyecto y para PROFED LTDA. tomará el nombre de Manual de Cargos y Funciones. En esta etapa del sub-proceso, la información recopilada se condensa para generar un documento que permita identificar cada uno de los cargos de la organización, su objetivo, características y requisitos necesarios en la persona que lo desempeña. Dessler (2009) considera que no existe un formulario estándar para redactar la descripción de un puesto, sin embargo, opina que la mayoría incluyen secciones que abordan: identificación del puesto, resumen del puesto, relaciones del puesto, responsabilidades y obligaciones, autoridad, estándares de desempeño, condiciones laborales y especificaciones del puesto.

En la identificación del puesto se incluye información particular que permite diferenciar el puesto de los demás cargos en la organización, esto abarca el nombre del cargo, su jefe inmediato y su nivel según la escala de niveles implementada por la organización. El resumen del puesto es el texto que sintetiza su esencia, es la redacción del objetivo del cargo y debe incluir sus principales funciones y actividades, evitando frases ambiguas y demasiado generales, pues esto “deja

abierto el carácter del puesto y el tipo de personas que se requieren para ocuparlo” (Dessler, 2009). Por otra parte, las relaciones del puesto describen la interacción entre el cargo en cuestión y otras personas dentro y fuera de la organización; incluye datos como “informa a...”, “supervisa a...”, “trabaja con...” y “fuera de la empresa...”. Las responsabilidades y obligaciones representan la parte central del manual de cargos y funciones, deben ser frases claras y concretas que describan las funciones que debe cumplir el ocupante del cargo y delimiten su autoridad en la organización. En cuanto a los estándares de desempeño, estos buscan establecer los niveles deseados de desempeño en cada una de las funciones y obligaciones del cargo, cambiando la proposición de “haga su mejor esfuerzo” por la definición de metas claras de desempeño.

Las especificaciones del puesto son otro de los aspectos principales en la descripción de puestos y se convierten en una de las secciones vitales del manual de cargos y funciones. Éstas reúnen todas las características humanas deseables o que se requieren en la persona que ocupa el cargo, sirviendo de base para las actividades de reclutamiento y selección de personas. Datos como el título académico, la experiencia laboral y los estudios adicionales hacen parte de las especificaciones del puesto. Generalmente, las especificaciones o requisitos de los puestos están basados en el criterio de supervisores, gerentes o profesionales del área de talento humano, quienes podrían partir de las funciones y obligaciones del cargo para determinar qué habilidades, qué estudios, qué nivel de experiencia y, en general, qué tipo de persona se necesita para ocupar ese puesto. En todo caso, es necesario el uso del sentido común para determinar las características de la persona que se desempeñe en cada cargo de la organización.

### **3.8. SUB-PROCESO DE COMPENSACIÓN DE PERSONAS.**

El sub-proceso de compensación de personas abarca los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los empleados de la organización, siempre y cuando se

alcancen tanto los objetivos organizacionales como los individuales. En ese sentido, la compensación se entiende como la retribución que espera un trabajador a cambio de invertir su trabajo, dedicación, esfuerzo, conocimientos y habilidades en una organización. Así mismo, la remuneración es la recompensa que ofrece una empresa a las personas que aporten en la consecución de sus objetivos.

En el enfoque tradicional de la compensación predomina el modelo del *homo economicus*, es decir, el supuesto de que las personas están motivadas por incentivos salariales, económicos y materiales. También se destaca en este enfoque el establecimiento de normas rígidas e inmutables, evaluación estandarizada de puestos y políticas generalizadas para todos los trabajadores sin tener en cuenta las diferencias individuales en su desempeño. Por otra parte, en el enfoque moderno prevalece el modelo del hombre complejo, es decir, el supuesto de que las personas son motivadas por una gran variedad de incentivos como el salario, los objetivos y las metas que deben alcanzar, la satisfacción en el puesto y en la organización, entre otras. Para este caso, la compensación obedece a esquemas flexibles, procesos personalizados y una política de adaptación a las diferencias individuales entre las personas y sus desempeños; se sustenta en las metas y resultados que los trabajadores deben alcanzar.

**3.8.1. El salario.** El salario es el núcleo de las relaciones de intercambio entre las personas y la organización. En su definición se deben incluir cinco aspectos importantes:

1. Es la paga por un trabajo.
2. Constituye una medida del valor que un individuo tiene para la organización.
3. Coloca a la persona dentro de una jerarquía de estatus dentro de la organización.
4. Define el nivel de vida del colaborador.
5. Representa una inversión de la organización que produce un rendimiento.

En cuanto a la clasificación, existen tres tipos de salario. El salario por unidad de tiempo se refiere al pago con base en la cantidad de tiempo que la persona está a disposición de la empresa. Por otra parte, el salario por resultados consiste en el pago por la productividad del trabajador, es decir, por la cantidad de bienes producidos o servicios prestados. Finalmente, el salario por la tarea es una fusión de los dos tipos anteriores de salario y está basado tanto en el tiempo que permanece una persona a disposición de la empresa, como en el número de bienes o servicios producidos.

**3.8.2. El sistema de remuneración.** La remuneración depende de una gran cantidad de factores que la hacen un asunto complejo. En este sentido, el diseño de un sistema de remuneración presenta dos desafíos principales: ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos y adaptarse a las características únicas de la organización y de su entorno. De acuerdo a esto, la preparación de un plan de remuneración implica nueve criterios básicos:

1. Equilibrio interno frente a equilibrio externo. El salario de un trabajador se debe percibir justo en comparación con otros colaboradores de la organización (interno) y esté acorde a los niveles de salario del mercado laboral (externo).
2. Remuneración fija o remuneración variable. La mayoría de las organizaciones paga a sus colaboradores salarios fijos, pues esto reduce el riesgo tanto para la empresa como para el trabajador. Sin embargo, muchas ofrecen a sus gerentes y directivos una remuneración variable ligada a los resultados de la compañía o a los logros obtenidos.
3. Desempeño o antigüedad en la compañía. Muchas organizaciones ofrecen una remuneración ligada al desempeño, lo cual abarca productividad, calidad y desempeño. Así mismo, ofrecen aumentos en función de los años que una persona ha trabajado para la empresa.
4. Remuneración del puesto o de la persona. Un enfoque tradicional da prioridad al cargo y se enfoca en lo que éste aporta a la empresa. Un enfoque más

moderno da prioridad a la persona y a las competencias que aporta. De esta manera, la remuneración aumenta cuando la persona adquiere nuevas capacidades y se adapta a los cambios de su entorno.

5. Igualitarismo o elitismo. En el sistema igualitario, todos los colaboradores tienen el mismo sistema de remuneración y participación en los resultados de la empresa. El sistema elitista es más tradicional y refuerza la jerarquía en la organización.
6. Remuneración por debajo o por encima del mercado. La remuneración de los colaboradores, expresada como un nivel porcentual de la remuneración encontrada en el mercado laboral, puede estar por encima o por debajo de éste. Esta elección afecta los costos de la organización y la satisfacción de sus trabajadores.
7. Premios monetarios o extra-monetarios. El plan de remuneración de una organización puede enfocarse en brindar premios monetarios para motivar la responsabilidad y consecución individual de los objetivos, o extra-monetarios, que refuercen el compromiso con la organización.
8. Remuneración abierta o confidencial. Muchas organizaciones optan por mantener en secreto el nivel de remuneración de sus trabajadores, lo cual puede generar en ellos desconfianza y una equivocada sensación de injusticia. Por otra parte, los salarios abiertos obligan a los gerentes a defender sus decisiones, pero fomentan la confianza y el compromiso con la organización.
9. Centralización o descentralización de las decisiones salariales. En un sistema centralizado, las decisiones sobre la remuneración están en manos del área de talento humano pues muchas veces las organizaciones consideran conveniente dejar los desafíos legales y laborales de la administración de salarios y prestaciones en manos de especialistas. Por el contrario, un sistema descentralizado brinda mayor flexibilidad y permite a los gerentes de departamento ajustar el sistema a las características propias de su área.

**3.8.3. Los incentivos.** Para Chiavenato (2009), “no basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización, porque ello es necesario, pero no es suficiente. Es necesario incentivarlas continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcancen las metas y los resultados desafiantes que se han formulado para el futuro”.

Muchas organizaciones actuales cuentan con un sistema de recompensas que motivan y estimulan los comportamientos deseados en sus colaboradores. Con estos incentivos se busca aumentar la responsabilidad del empleado con la misión organizacional, motivar el trabajo en equipo ayudar en la generación de valor dentro de la empresa. Adicionalmente, el tamaño o nivel de los incentivos debe coincidir con la relevancia de los logros o resultados obtenidos. De esta manera, muchas organizaciones adoptan varios tipos de recompensas que incluyen:

- Recompensas por la realización de los objetivos de la organización.
- Recompensas por la antigüedad del trabajador en la empresa.
- Recompensas por un desempeño evidentemente excepcional.
- Recompensas por los resultados de un equipo de trabajo.

Los incentivos, como parte de una remuneración variable, pueden tomar distintas formas que incluyen:

- Bono anual, que consiste en un valor monetario que se entrega a determinados colaboradores en función de su aporte al desempeño de la organización y que se basa en criterios como la rentabilidad, el nivel de ventas o la productividad alcanzada en el periodo.
- Distribución gratuita de acciones entre los trabajadores. Funciona de marea similar al bono pero en este caso, el dinero es reemplazado por acciones de la compañía.
- Opción de compra de acciones de la empresa. En este caso, el incentivo radica en la posibilidad que tiene el trabajador de comprar acciones de la compañía a precio subsidiado y dentro de un periodo de tiempo determinado.

- Participación en los resultados alcanzados. Este modelo brinda a los colaboradores destacados un porcentaje de las utilidades de la empresa o del departamento en el que trabaja.
- Remuneración por competencia. En este caso, el enfoque está en la persona y no en el cargo, pues se premian los conocimientos, habilidades y comportamientos del colaborador.

**3.8.4. Las prestaciones y beneficios.** Las prestaciones y beneficios son la parte indirecta de la compensación que una organización otorga a sus colaboradores. Ésta puede incluir planes o subsidios en salud, educación, transporte, vacaciones, alimentación y pensión, entre otros. También puede incluir productos o servicios de la misma organización y puede variar dependiendo del nivel del cargo. Las prestaciones pueden clasificarse según su obligatoriedad en prestaciones de ley (vacaciones, pensión, seguros, etc.) o espontáneas (educación, alimentación, etc.). Según su naturaleza, las prestaciones pueden dividirse en monetarias (licencia de maternidad remunerada) o extra-monetarias (servicios de salud). En razón de sus objetivos, las prestaciones pueden ser asistenciales (buscan seguridad y prevención), recreativas (proporcionan reposo y entretenimiento) y complementarias (mejoran la calidad de vida del colaborador).

### **3.9. SUB-PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS.**

El sub-proceso de desarrollo de personas abarca las actividades que buscan mejorar o enriquecer los conocimientos, habilidades, capacidades, comportamientos y en general, sumar competencias a los colaboradores de una organización. De esta forma, no solo se pretende el crecimiento de las personas sino también el crecimiento y desarrollo de la misma organización. Para Chiavenato (2009), “desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y,

así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen”.

**3.9.1. La capacitación (Chiavenato, 2009).** Actualmente, la capacitación se considera como un medio que desarrolla las competencias de las personas, haciéndolas más productivas, creativas e innovadoras, y buscando que contribuyan mejor al logro de los objetivos organizacionales. En otras palabras, es una manera de agregar valor a las personas y a la organización. Muchos programas de capacitación buscan transmitir al colaborador información sobre la organización, sus políticas y procedimientos, su misión y visión, sus productos y servicios, sus clientes y sus competidores. Esta información sirve de guía para los trabajadores y mejora su eficacia. Otros programas de capacitación se concentran en incrementar las habilidades de las personas para mejorar su desempeño en el trabajo. Algunos programas tienen un enfoque más comportamental y buscan el desarrollo de nuevos hábitos y actitudes del colaborador frente a su trabajo y las personas con las que interactúa. Finalmente, algunos programas se enfocan en generar conceptos y mejorar el nivel de abstracción de las personas para que amplíen su capacidad de pensar, razonar, juzgar, decidir y actuar.

**3.9.2. El proceso de capacitación.** Para Chiavenato (2009), la capacitación es un proceso cíclico y continuo que abarca cuatro etapas:

1. Diagnóstico: consiste en levantar un inventario de necesidades de capacitación, es decir, definir las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas.
2. Diseño: se trata de la preparación del programa de capacitación que atenderá las necesidades identificadas.

3. Ejecución: en esta etapa se lleva a cabo el programa de capacitación.
4. Evaluación: implica revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

**3.9.3. El diagnóstico o inventario de necesidades de capacitación.** El primer paso en las actividades de capacitación consiste en identificar las necesidades de capacitación de la organización. Dichas necesidades o carencias surgen de la diferencia entre las competencias que posee una persona y aquellas que la organización necesita que posea; en otras palabras, la diferencia entre lo que sabe y hace un colaborador, y lo que debería saber y hacer. Para identificar esa brecha de competencias existen algunos métodos que se pueden aplicar en la organización. Uno de ellos es evaluar el proceso productivo y localizar factores críticos como productos defectuosos, costos elevados y “cuellos de botella”. Otro método consiste en la realimentación directa por parte de los trabajadores sobre lo que ellos consideran como necesidades de capacitación. Un tercer método surge del enfoque hacia el futuro cuando se adelantan cambios dentro de la organización por la introducción de nueva tecnología, nuevos procesos o nuevos productos y servicios que demandan nuevos conocimientos y habilidades.

Chiavenato (2009) sugiere cuatro niveles de análisis para levantar un inventario de necesidades de capacitación. Estos incluyen:

1. Análisis organizacional, para determinar qué aspectos estratégicos, como misión, visión y objetivos de la empresa, debe abordar el plan de capacitación.
2. Análisis de recursos humanos, partiendo del perfil de las personas y determinando las competencias necesarias para que contribuyan a lograr los objetivos organizacionales.
3. Análisis de los cargos, enfocándose en la descripción y especificaciones de los puestos para determinar las competencias que demandan.

4. Análisis de la capacitación, partiendo de las metas y objetivos que se esperan cumplir con el programa de capacitación.

Por otra parte, Dessler (2009) propone otro enfoque al momento de identificar las necesidades de capacitación. Dicho enfoque consiste en diferenciar si los beneficiarios de la capacitación son empleados nuevos o actuales colaboradores de la organización. Para los primeros se sugiere un análisis de tareas, donde el perfil y las funciones del cargo determinan las necesidades de capacitación. Para los segundos se aconseja un análisis del desempeño que permita identificar deficiencias cuya solución se pueda abordar con la capacitación.

**3.9.4. El diseño del programa de capacitación.** El paso a seguir en las actividades de capacitación es el diseño del programa o plan de capacitación. En esta etapa se definirán los objetivos de la capacitación y se planifican las acciones que permitirán atender las necesidades identificadas en el primer paso. Para ello, Chiavenato (2009) sugiere abordar seis interrogantes o “ingredientes básicos”: quién debe ser capacitado, cómo capacitar, en qué capacitar, quién capacitará, donde se capacitará, cuándo capacitar, y para qué capacitar. Adicionalmente, Chiavenato considera que el pragmatismo es imprescindible para garantizar el éxito de la capacitación.

Parte del diseño del plan de capacitación consiste en seleccionar la técnica o método de capacitación que será empleado. En este sentido, existen varias opciones que incluyen:

- Capacitación en la práctica: implica que una persona aprenda mientras desempeña su trabajo. Se da cuando un trabajador experimentado instruye a un aprendiz o cuando se programa una rotación de puestos.

- Capacitación por aprendizaje: combina la capacitación en la práctica con una instrucción formal; generalmente, el aprendiz cuenta con un maestro o tutor seleccionado.
- Aprendizaje informal: se refiere a la instrucción informal que recibe un colaborador por parte de sus colegas. Incluye conversaciones, discusiones y demás interacciones entre trabajadores.
- Lectura: es la técnica más utilizada para transmitir información en una capacitación. En ella, el instructor redacta la lectura y tiene la oportunidad de exponer una gran cantidad de información a un gran número de participantes, pero carece de interacción, práctica o refuerzo.
- Instrucción programada: en esta técnica se presentan por escrito pequeñas partes de información que requieren respuestas por parte del capacitado en la medida en que van comprendiendo la información suministrada.
- Capacitación en clase: es el tipo de capacitación más utilizado. Se desarrolla en un aula donde se reúnen los colaboradores con el instructor y se transmite la información de manera interactiva.
- Capacitación por computadora: se basa en la utilización de tecnologías de la información para apoyar la entrega de información con gráficos, animaciones, audio y video.
- *E-learning*: se refiere al uso del internet para conectar a los colaboradores con los instructores a través de una gran variedad de soluciones interactivas.

**3.9.5. La ejecución del plan de capacitación.** El tercer paso del proceso es la ejecución del plan de capacitación. Esto consiste en dirigir y llevar a cabo las actividades programadas en el diseño del plan, aplicando las metodologías seleccionadas para desarrollar las competencias identificadas en el inventario de necesidades de capacitación (Chiavenato, 2009).

**3.9.6. Evaluación de la capacitación.** El paso final del proceso consiste en evaluar la capacitación para conocer su eficacia y, en general, saber si se cumplieron los objetivos y se lograron los resultados esperados. Con este fin, las principales medidas para evaluar la capacitación son el costo o monto invertido en el programa, la calidad respecto al cumplimiento de expectativas, el servicio a las necesidades de capacitación, la rapidez o qué tan oportuna fue la capacitación y los resultados que produjo la misma. En cuanto a los resultados de una capacitación, Dessler (2009) propone cuatro niveles de evaluación:

1. La reacción positiva que la capacitación pueda generar en sus beneficiarios.
2. El aprendizaje de nuevas habilidades o desarrollo de nuevas competencias.
3. La mejora en la conducta o desempeño por cuenta de la aplicación de nuevas competencias.
4. El aporte de la capacitación a los resultados generales de la organización.

### **3.10. SUB-PROCESO DE RETENCIÓN DE PERSONAS.**

En términos de la gestión del talento humano, las organizaciones no solo deben incorporar a las personas adecuadas, colocarlas correctamente en sus cargos, retribuir su trabajo de manera justa y procurar su desarrollo constante. Se debe entender que los esfuerzos anteriores serían en vano de no lograrse la permanencia de esas personas en el largo plazo. Es ahí donde la retención de personas juega un papel fundamental en la gestión del talento humano, pues tiene por objeto “mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta” (Chiavenato, 2009).

**3.10.1. Estilos de administración.** Los estilos de administración marcan el tipo de relaciones que se llevan con los empleados y por ende, tienen un impacto

importante en la retención de personas. Históricamente se han identificado dos estilos de administración o teorías, conocidas como teoría X y teoría Y. La teoría X es el enfoque más tradicional y plantea convicciones negativas sobre las personas. Asume que éstas son indolentes y prejuiciosas y que solo se les puede dirigir con imposición, amenazas y control estricto. Por el contrario, la teoría Y refleja un enfoque más moderno en el que predomina el respeto y la comprensión de las personas. Asume que éstas son creativas y responsables y que la organización debe brindar las condiciones necesarias para su realización personal.

**3.10.2. Programa de relaciones con los empleados.** Un programa de relaciones con los empleados es una herramienta útil en la creación de un ambiente de confianza e integración dentro de la organización; este programa debe incluir:

1. Comunicaciones. Deben ser asertivas y de doble vía entre supervisores y subordinados.
2. Cooperación. Compartir procesos de decisión con los empleados para lograr su cooperación.
3. Protección. Los colaboradores deben sentir que su lugar de trabajo es agradable y seguro.
4. Ayuda. La organización debe servir como apoyo a las necesidades especiales de cada trabajador.
5. Disciplina y conflicto. Se deben tener reglas claras para el manejo de la disciplina.

**3.10.3. Higiene laboral.** Para Chiavenato (2009), la higiene laboral hace referencia a las condiciones ambientales que garantizan la salud física, mental y, en general, el bienestar de las personas en el trabajo. Para el caso de la salud física, la higiene laboral busca evitar la exposición del organismo humano a condiciones perjudiciales de agentes externos como ruido, aire, temperatura, humedad, iluminación y equipos

de trabajo. En cuanto a la salud mental, el entorno laboral debe mantener condiciones psicológicas y sociológicas saludables que influyan de manera positiva en las personas. En este sentido, los principales aspectos de la higiene laboral incluyen iluminación, ventilación, temperatura, ruido y comodidad para el aspecto físico. Para el aspecto psicológico abordan las relaciones humanas, tipo de actividades laborales, estilo de administración, fuentes de estrés, y entrega emocional. En cuanto al manejo de equipos y herramientas, estos deben ser adecuados para las características humanas y reducir la necesidad de esfuerzo físico.

**3.10.4. Salud ocupacional.** Un programa de salud ocupacional debe abarcar cuatro etapas fundamentales: como primera medida se requiere la institución de un sistema de indicadores que incluya estadísticas y seguimiento de enfermedades. En segundo lugar se necesita la implantación de sistemas de informes médicos. La tercera etapa es la formulación de reglas y procedimientos para la prevención médica. Finalmente, se sugieren recompensas a los supervisores por la administración eficaz de la salud ocupacional.

**3.10.5. Seguridad en el trabajo.** La seguridad en el trabajo busca principalmente la prevención de accidentes y para ello, se encarga de la administración y minimización de riesgos laborales. Entonces, un programa de seguridad en el trabajo requiere de las siguientes etapas: la primera, instituir un sistema de indicadores y estadísticas de accidentes; la segunda, implantar un sistema de informes sobre las medidas tomadas; la tercera, formular reglas y procedimientos de seguridad; y por último, recompensar a los supervisores por la administración eficaz de la seguridad en el trabajo.

**3.10.6. Clima organizacional y satisfacción laboral.** El clima organizacional y la satisfacción laboral hacen referencia a dos temas diferentes pero muy ligados entre sí. “Son dos constructos distintos, pero relacionados; el primero hace referencia a información relacionada a atributos institucionales, mientras que la satisfacción laboral se enfoca en las actitudes y percepciones que tienen los individuos hacia su trabajo” (Pope y Stremmel, 1992; en Manosalvas, Manosalvas y Nieves, 2015). En otras palabras, el clima organizacional se refiere a las características propias de la organización que influyen en la conducta de las personas y que pueden ser inducidas por la forma como interactúan empleado y empresa. Por otra parte, la satisfacción laboral son las actitudes desarrolladas por la persona hacia su trabajo en general o hacia aspectos específicos del mismo (Manosalvas et al., 2015).

### **3.11. SUB-PROCESO DE SUPERVISIÓN DE PERSONAS.**

El sub-proceso de supervisión de personas permite llevar a la gestión del talento una actividad común en casi todas las circunstancias humanas y organizacionales: la evaluación de desempeño. A nivel empresarial, la evaluación de desempeño se da en todas las áreas de la organización: se evalúan las finanzas, la producción o prestación del servicio, el funcionamiento de los equipos, las ventas, el servicio al cliente y principalmente el desempeño humano, pues a fin de cuentas son las personas las que dan vida a la organización.

Por otra parte, existe la tendencia en muchas organizaciones actuales de llevar la evaluación de desempeño a un proceso mucho más integrado al que llaman administración del desempeño. Dessler (2009) define la administración del desempeño como “el proceso que une el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo en un solo sistema común, cuyo objetivo es asegurarse de que el desempeño de los empleados respalde las metas estratégicas de la empresa”. En este sentido, la administración del desempeño va más allá de una o dos reuniones al año entre el colaborador y su supervisor para revisar el

desempeño, más bien, busca el establecimiento de metas congruentes con las metas estratégicas de la organización y con las interacciones diarias o semanales para garantizar el mejoramiento continuo de las capacidades y el desempeño del colaborador.

Uno de los aspectos más relevantes en la administración del desempeño es la definición de metas y estándares laborales, pues la descripción de los puestos no es suficiente para obtener el mayor desempeño de los colaboradores. Para esto, Dessler (2009) sugiere algunos lineamientos para el establecimiento eficaz de metas:

- Asignar metas específicas, lo cual brinda claridad a los colaboradores sobre su objetivo y mejora su desempeño.
- Asignar metas medibles, expresadas en términos cuantitativos preferiblemente absolutos (p. ej. “producción diaria promedio de 300 unidades” en vez de “aumentar la producción en un 20%”) De no ser cuantificables, las metas se deben expresar en forma de logros satisfactorios. En todo caso, las metas deben incluir una fecha límite de cumplimiento.
- Asignar metas que representen un reto, pero que sean factibles. Es decir, las metas deben ser desafiantes pero no tan difíciles como para que parezcan imposibles o poco realistas.
- Fomentar la participación de los colaboradores en el establecimiento de las metas. Esto permite establecer metas más ambiciosas y mejorar el desempeño del colaborador.

### **3.11.1. ¿Por qué se evalúa el desempeño? (Chiavenato, 2009).**

- Recompensas. La evaluación de desempeño permite argumentar de manera sistemática aumentos de salario, ascensos, transferencias y en ocasiones, despido de trabajadores.

- Realimentación. La evaluación de desempeño proporciona al colaborador información sobre la percepción que tienen sobre él las personas con las que interactúa.
- Desarrollo. La evaluación de desempeño permite al colaborador identificar sus fortalezas para explotarlas y sus debilidades para corregirlas con capacitación y desarrollo personal.
- Relaciones. La evaluación de desempeño permite al colaborador mejorar sus relaciones con las personas que lo rodean al conocer qué tan bien califican su desempeño.
- Percepción. La evaluación de desempeño permite al colaborador conocer lo que los demás piensan de él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
- Potencial de desarrollo. La evaluación de desempeño proporciona a la organización los medios para conocer el potencial de desarrollo de sus colaboradores.
- Asesoría. La información obtenida con la evaluación de desempeño le permitirá al gerente o al especialista en recursos humanos aconsejar y orientar a los colaboradores.

### **3.11.2. ¿Quién debe evaluar el desempeño?**

Autoevaluación. Chiavenato (2009) considera ideal que cada persona evalúe su propio desempeño, que sea el responsable de su propio monitoreo. Opina que “cada persona puede y debe evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar las expectativas”. Una opinión menos optimista es la de Dessler (2009) quien cuestiona la conveniencia de la autoevaluación. “El problema básico es que los empleados generalmente se asignan calificaciones más altas que cuando son evaluados por sus supervisores o sus compañeros”.

El gerente. “En la mayor parte de las organizaciones el gerente —como administrador de personas— tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados” (Chiavenato, 2009).

El jefe inmediato. Para Dessler (2009), las calificaciones otorgadas por los supervisores de los colaboradores son fundamentales en la evaluación de desempeño.

El equipo de trabajo. Debido a la creciente tendencia de utilizar equipos de trabajo auto-administrados en las organizaciones, la evaluación de desempeño por parte de los propios compañeros de trabajo del colaborador se está volviendo muy popular (Dessler, 2009).

Evaluación de 360°. Según Chiavenato (2009), en este tipo de evaluación, también conocido como “retroalimentación de 360°”, todas las personas que tienen alguna interacción con el colaborador evaluado califican su desempeño; el gerente, su jefe inmediato, sus compañeros, sus subalternos y sus clientes y proveedores internos y externos.

Evaluación de los subordinados. Para Dessler (2009), muchas organizaciones piden a sus colaboradores que califiquen a sus superiores. Esta práctica, conocida también como “retroalimentación ascendente” o “evaluación hacia arriba”, permite a los altos gerentes diagnosticar estilos gerenciales e identificar problemas potenciales de personal.

Comisión de evaluación. Chiavenato (2009) plantea que algunas organizaciones confían la evaluación de desempeño de sus colaboradores a una comisión o comité de evaluación conformado especialmente para ello. Habitualmente, dicha comisión está conformada por personas de distintas unidades de la organización e incluye

miembros permanentes (gerente general, líder de recursos humanos) y miembros transitorios (como el jefe de cada uno de los colaboradores evaluados).

El órgano de recursos humanos. Dejar la evaluación de desempeño en manos del área de talento humano es una práctica común en organizaciones conservadoras, sin embargo, su carácter centralizador, monopolizador y burocrático la convierte en una práctica en abandono (Chiavenato, 2009).

### **3.11.3. Pasos de la evaluación de desempeño (Dessler, 2009).**

1. Definir el puesto: consiste en asegurarse de que tanto el evaluador como el evaluado coinciden respecto a las obligaciones y estándares de trabajo del cargo en cuestión.
2. Evaluar el desempeño: significa comparar la práctica real del colaborador con los estándares que se han establecido, lo cual generalmente implica el uso de algún formulario para calificación.
3. Hacer la retroalimentación: una o más sesiones de retroalimentación son necesarias para analizar el desempeño y el progreso del colaborador, así como para planear el desarrollo requerido, es decir, las medidas de mejora.

### **3.11.4. Métodos tradicionales de evaluación de desempeño (Chiavenato, 2009).**

Escalas gráficas. Las escalas gráficas consisten en tablas de doble asiento donde se registran los factores de la evaluación en los renglones y las calificaciones de la evaluación en las columnas. Este método inicia con la definición de los factores de evaluación. Dichos factores consisten en comportamientos y actitudes que la organización valora sin importar el cargo que se esté evaluando; generalmente las organizaciones definen entre cinco y diez factores de evaluación. Luego se deben

establecer los grados de la evaluación que aportarán las escalas de variación para cada factor (p. ej. óptimo, bueno, regular, tolerable y malo).

Elección forzada. Este método surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad que caracteriza al método de escalas gráficas. Consiste en evaluar el desempeño a través de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador debe escoger la que mejor describa el desempeño del trabajador evaluado. También es posible incluir la frase que más se aleja del desempeño del trabajador para lograr una descripción más completa de éste. De ahí su nombre de elección forzada.

Investigación de campo. La evaluación de desempeño a través de la investigación de campo es uno de los métodos tradicionales más completos. Involucra tanto al área de recursos humanos como al jefe inmediato del trabajador evaluado, quienes en conjunto llevan a cabo la evaluación. Este método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior de los resultados.

Método de los incidentes críticos. Es un método sencillo de evaluación de desempeño. Está basado en las características extremas que representan desempeños sumamente positivos o negativos; no se ocupa del desempeño normal sino de desempeños extraordinarios, sean positivos o negativos. En este método, cada factor de la evaluación se transforma en incidentes críticos con el objetivo de evaluar los puntos fuertes y débiles de cada trabajador.

Listas de verificación. Es una simplificación del método de escalas gráficas. Consiste básicamente en una relación que enumera los factores que se van a considerar en la evaluación de cada trabajador. Cada factor recibe una calificación numérica por parte del evaluador, quien utiliza la lista de verificación como un

recordatorio de las principales características que se deben tener en cuenta en la evaluación del desempeño.

### **3.11.5. Métodos modernos de evaluación de desempeño (Chiavenato, 2009).**

Evaluación Participativa Por Objetivos o “EPPO”. Muchas organizaciones adoptan un sistema de evaluación del desempeño con la participación activa del colaborador y de su gerente. La evaluación participativa por objetivos es democrática, participativa, incluyente y motivadora. Esta nueva evaluación del desempeño sigue seis etapas:

1. La formulación de los objetivos consensuados. Ésta se realiza en conjunto a través de la negociación del colaborador y su gerente para llegar a un acuerdo, pues los objetivos no deben ser impuestos desde la cima hacia la base. La superación de los objetivos debe producir algún beneficio a la organización y proporcionar al evaluado una participación directa.
2. El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto. Es imprescindible que el evaluado dé su plena aceptación de los objetivos, así como su compromiso personal para alcanzarlos. Ésta es la condición *sine qua non* del sistema.
3. La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos. A partir de los objetivos consensuados y una vez establecido el compromiso personal, se definen los recursos y los medios para poder alcanzarlos eficazmente.
4. El desempeño. Aquí reside el aspecto principal del sistema, pues el desempeño constituye la estrategia personal y los medios que escoge el individuo para alcanzar los objetivos (debe tener total libertad y autonomía).
5. El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos. Significa comprobar el costo/beneficio que involucra el proceso. La medición constante de la consecución de los objetivos debe tener una base cuantitativa

digna de fe y confianza y, al mismo tiempo, que proporcione una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y del esfuerzo del evaluado.

6. La realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta con mucha información de regreso y, sobre todo, apoyo de la comunicación para reducir las disonancias e incrementar las consistencias. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una clara percepción y noción de cómo funciona para evaluar el esfuerzo/resultado que alcanza y sacar sus conclusiones.

Evaluación de 360° (Chiavenato, 2009). La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan. Es una forma más rica de evaluación porque produce diversas informaciones procedentes de todas partes. La evaluación de 360° proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados. Así, la evaluación es una pasarela a la vista de todos, lo cual no es nada fácil. La persona queda en una posición muy vulnerable si no está bien preparada o si no tiene la mente abierta y es receptiva ante este tipo de evaluación amplia y envolvente. Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado.

El enfoque de la evaluación de 360° es predominantemente administrativo y conductual. Se basa en el empleo de formularios impresos vía internet, los cuales generan informes individuales que proporcionan las acciones futuras y los planes para la mejora individual. Cada evaluador, inclusive el colaborador evaluado, recibe un formulario en el cual registra sus respuestas sobre lo evaluado. El gerente, dos o más compañeros del mismo nivel y dos o más subordinados alimentan el proceso,

el cual involucra también la autoevaluación del propio colaborador, proporcionando una constelación de percepciones comparativas. En algunos casos, otros proveedores y clientes internos también toman parte en el proceso. A final de cuentas, una vez tabulados los datos, el evaluado recibe realimentación por medio de un informe individual y reservado de los mapas que resultan de la evaluación. Con esta base, puede elaborar con su gerente, y el apoyo de recursos humanos, un plan individual de desarrollo. La tabla 1 resume lo que para Chiavenato (2009) son los pros y los contras de la evaluación de 360°.

Tabla 1: los pros y los contras de la evaluación de 360°

<b>LOS PROS Y LOS CONTRAS DE LA EVALUACIÓN DE 360°</b>	
<b>Pros:</b>	<b>Contras:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema es más comprehensivo y las evaluaciones provienen de múltiples perspectivas.</li> <li>• La información es de mejor calidad.</li> <li>• Complementa las iniciativas de la calidad total y hace hincapié en los clientes internos/externos y en el espíritu de equipo.</li> <li>• Como la realimentación proviene de varios evaluadores, puede contener preconcepciones y prejuicios.</li> <li>• La realimentación proporcionada por el entorno permite el desarrollo personal del evaluado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema es administrativamente complejo porque combina todas las evaluaciones.</li> <li>• La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar su resentimiento.</li> <li>• Puede implicar evaluaciones encontradas en razón de los distintos puntos de vista.</li> <li>• El sistema, para funcionar bien, requiere que los evaluadores estén entrenados.</li> <li>• Las personas pueden conspirar para dar una evaluación inválida a otras.</li> </ul>

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. McGraw-Hill, 3ra edición.

## **4. GENERALIDADES DE PROFED LTDA.**

### **4.1. RESEÑA HISTÓRICA**

La Sociedad Profesionales en Educación Limitada, PROFED LTDA. fue fundada en 1992 por un grupo de docentes interesados en la excelencia educativa y con el ánimo de satisfacer las necesidades de ECOPETROL S.A. en este ámbito. Su objeto social incluyó la administración y prestación de servicios educativos y asesorías en las áreas de educación preescolar, básica primaria, media y superior.

Desde su fundación y hasta el año 2012, PROFED LTDA. dirigió y administró el Colegio Luis López de Mesa, de propiedad de ECOPETROL S.A. y ubicado en el Corregimiento El Centro, Barrancabermeja, Santander. A partir del año 2010, la empresa administra y dirige la Institución Educativa Infantas, sedes Miramar y El Parnaso, entidad que ha prestado su servicio educativo a los hijos de los trabajadores de Ecopetrol S.A. y a la comunidad de Barrancabermeja desde hace más de 50 años en los niveles de preescolar, básica y media.

Actualmente, PROFED LTDA. cuenta con un aproximado de 110 colaboradores entre el área administrativa y la institución administrada y se ha convertido en un importante generador de empleo para la región. Así mismo, con 24 años de experiencia en la práctica docente y administrativa, PROFED LTDA. ha fortalecido sus lazos con ECOPETROL S.A. y la comunidad de Barrancabermeja, destacándose en la administración de instituciones educativas de excelente calidad.

## **4.2. MISIÓN**

“Somos una organización especializada en la administración de Proyectos Educativos; que bajo principios de ética, mejoramiento continuo, responsabilidad y compromiso social, garantiza una excelente prestación del servicio”<sup>5</sup>.

## **4.3. VISIÓN**

“Para el año 2020, fortalecer el posicionamiento de la organización en el mercado local y regional, a través de programas de formación para el trabajo y desarrollo humano”.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Tomado de PROFED LTDA. - Manual de Calidad.

<sup>6</sup> Tomado de PROFED LTDA. - Manual de Calidad.

#### 4.4. MAPA DE PROCESOS

Figura 5: mapa de procesos de PROFED LTDA.



Fuente: Manual de calidad PROFED LTDA.

#### 4.5. SERVICIOS

Las líneas de acción planteadas por PROFED LTDA. han permitido que las instituciones educativas administradas sean un espacio de aprendizaje y crecimiento, logrando satisfacer las necesidades y expectativas de estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa, así como de ECOPEPETROL S.A. y de las destacadas universidades del país que reciben a nuestros egresados.

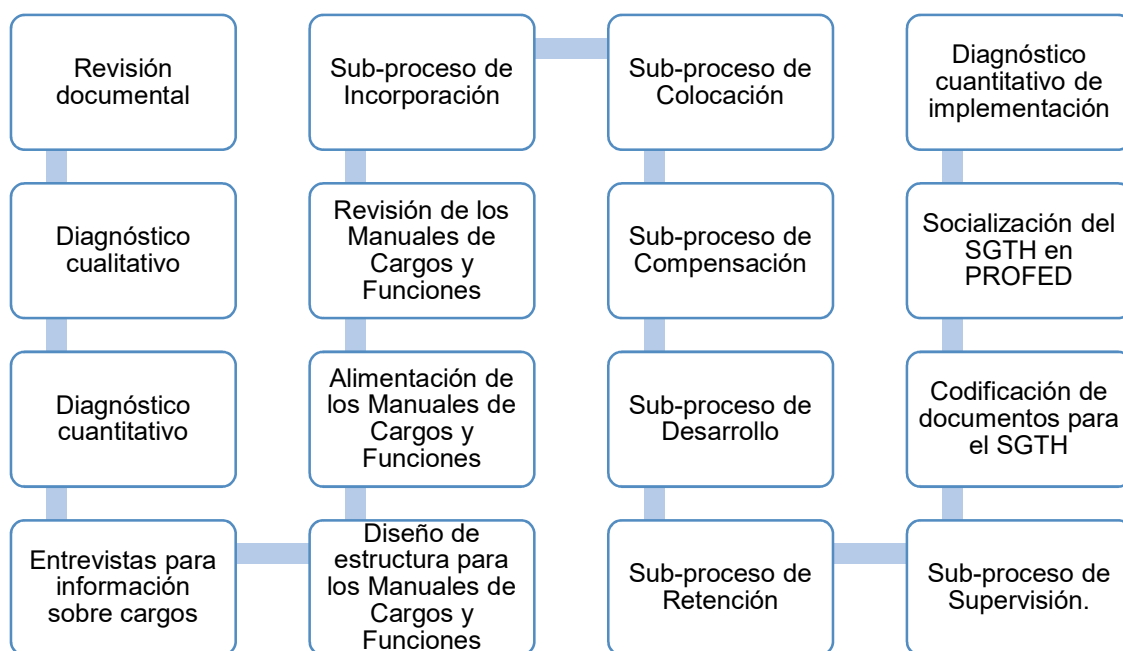
PROFED LTDA., en la búsqueda constante de la excelencia, mantiene principios de mejora continua enmarcados dentro de su Sistema de Gestión de Calidad, revisando permanentemente sus procesos y brindando capacitación constante a sus colaboradores. De esta manera, su oferta de servicios a la comunidad incluye:

- Administración de instituciones educativas.
- Asesoría en el diseño e implementación de Proyectos Educativos Institucionales.
- Asesorías educativas y pedagógicas en planteles educativos de educación formal.
- Capacitación y formación docente.
- Orientación profesional.
- Coaching educativo y empresarial.
- Apoyo escolar a estudiantes que requieran nivelación.

## 5. METODOLOGÍA

La metodología empleada en el proyecto sigue la ruta mostrada en la figura 6.

Figura 6: ruta metodológica del proyecto.



Las tres etapas iniciales incluyen las actividades de revisión documental, diagnóstico cualitativo y diagnóstico cuantitativo; estas actividades resultan necesarias para conocer a fondo la organización, entender sus necesidades más relevantes y enfocar los esfuerzos de este proyecto en atenderlas para generar mejoras sustanciales.

Seguidamente, se dio paso al trabajo sobre los Manuales de Cargos y Funciones para PROFED LTDA. y la Institución Educativa Infantas. Esta fase tiene una especial importancia para el proyecto pues el Manual de Cargos y Funciones representa un pilar fundamental para todo el Sistema de Gestión de Talento Humano. Por ello, en esta etapa se desarrollaron las entrevistas para recopilar información sobre los cargos, se diseñó la estructura de los manuales, se redactó su contenido y se adelantó su revisión por parte de la dirección.

Posteriormente, la ruta metodológica conduce al desarrollo de los seis sub-procesos del Sistema de Gestión del Talento Humano. Así, fueron diseñados e implementados los sub-procesos de incorporación, colocación, compensación, desarrollo, retención y supervisión de personas, como se detalla adelante en el desarrollo del proyecto.

Finalmente, las actividades desarrolladas en la última etapa de la ruta metodológica buscan asegurar la implementación y el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de Talento Humano en PROFED LTDA. Para esto, se hizo la codificación de los documentos del sistema y se adaptaron los necesarios al sistema de gestión de calidad de PROFED y la institución administrada. Adicionalmente, se adelantaron las actividades de socialización del Sistema de Gestión del Talento Humano y se aplicó nuevamente la herramienta de diagnóstico cuantitativo para medir las mejoras obtenidas con la implementación de este sistema, dando pie a la redacción del presente libro.

## **6. DESARROLLO DEL PROYECTO**

### **6.1. REVISIÓN DOCUMENTAL.**

El desarrollo del presente proyecto parte de una revisión documental realizada a través del sistema de información de PROFED LTDA. Dicha revisión tuvo como propósito conocer los aspectos más generales de la empresa, identificar procesos, procedimientos, políticas, valores y principios organizacionales y estudiar los informes e indicadores de gestión para identificar en ellos los problemas que se pretenden atacar con el proyecto. Atendiendo a los propósitos antes mencionados, la revisión tuvo énfasis en los siguientes documentos.

**6.1.1. Informe de auditoría interna.** La revisión del informe de la auditoría interna más reciente permitió identificar algunas recomendaciones asociadas a la gestión del talento humano; así mismo, fue posible relacionar dichas recomendaciones con los sub-procesos involucrados, como se observa en la tabla 2.

Tabla 2: recomendaciones de la auditoría interna.

Recomendaciones de la auditoría interna <sup>7</sup>	Sub-procesos involucrados
Incorporar personal calificado que permita asegurar el cumplimiento oportuno de las diferentes actividades requeridas en la ejecución del proyecto, así como los diferentes productos o entregables establecidos en los términos del contrato.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación.</li> <li>• Colocación.</li> </ul>
Asegurar la realización de las evaluaciones de desempeño del personal, identificando las frecuencias y principalmente responsables de llevar a cabo la medición.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión.</li> </ul>
Se recomienda ampliar el rango para evaluar las preguntas propuestas en la Evaluación de Desempeño, establecer un rango entre 1 y 5 puntos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión.</li> </ul>
El programa de capacitación debe estar orientado a fortalecer las competencias de todo el personal, se recomienda identificar y ejecutar capacitaciones a cada una de las áreas que asegure fortalecer competencias y mejorar el desempeño laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo.</li> </ul>
Asegurar mayores recursos económicos que den soporte a la programación y ejecución del programa de capacitaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo.</li> </ul>
Asegurar y fortalecer los seguimientos a los aspectos por mejorar establecidos en las evaluaciones de desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión.</li> </ul>
La empresa podría establecer formalmente un programa de incentivos que permita aumentar el compromiso y desempeño laboral frente a la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compensación.</li> </ul>

**6.1.2. Informe de auditoría externa.** En este documento se encontraron algunas no conformidades y oportunidades de mejora que fueron identificadas por el ente certificador y que se relacionan con la gestión del talento humano. Como se observa en la tabla 3, fue posible asociar dichas no conformidades y oportunidades de mejora con los sub-procesos involucrados.

---

<sup>7</sup> Tomado de: Informe de Auditoría Interna, PROFED LTDA. Junio 9 de 2016.

Tabla 3: no conformidades y oportunidades de mejora.

No conformidades y oportunidades de mejora <sup>8</sup> :	Sub-procesos involucrados
Fortalecer el proceso de comunicación interna entre el proyecto educativo administrado (COLEGIO INFANTAS) y la organización como operador del mismo (PROFED) con el fin de estandarizar los criterios de convalidación de competencias del personal contratado para el colegio con el fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos determinados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación.</li> <li>• Colocación.</li> </ul>
Replantear los intervalos de análisis de las evaluaciones de desempeño con el fin de facilitar el seguimiento sobre el proceso de recurso humano y favorecer la toma de decisiones para lograr la mejora continua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión.</li> </ul>
Replantear los perfiles establecidos para los cargos del personal, en relación a la redacción de los requisitos de educación, formación, habilidades y experiencia, para eliminar la ambigüedad de los criterios determinados actualmente y asegurar que el personal contratado sea competente en el desempeño de sus roles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocación.</li> </ul>
Robustecer los perfiles establecidos para los cargos del personal que afecta la conformidad del servicio, especialmente en lo que refiere a los requisitos de formación, con el fin de asegurar que el personal contratado aporte valor a la organización en el desempeño de sus roles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocación.</li> </ul>
Evaluar las habilidades consignadas dentro del documento PERFILES DE CARGO en el proceso de entrevistas y selección del personal, así como en las evaluaciones de desempeño con el fin de asegurar que el personal contratado cumple con los requisitos de competencia establecidos e identificar aspectos relevantes para las actividades de capacitación y formación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación.</li> <li>• Desarrollo.</li> <li>• Supervisión.</li> </ul>
Establecer medidas de contingencia direccionadas a la formación del personal que afecta la conformidad del sistema de gestión en relación al proyecto de actualización de las norma NTC ISO 9001: 2008 a NTC ISO 9001: 2015 con el fin de establecer mecanismos que permitan estar preparados ante los posibles cambios, para responder oportunamente y evitar que estos afecten la conformidad y eficacia del sistema de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo.</li> </ul>
Considerar la posibilidad de actualizar la metodología establecida en la evaluación de desempeño para que esta tenga una cobertura de 360 grados, incluyendo el componente de autoevaluación, para que esta promueva la cultura de participación entre los integrantes de la organización, incentive la toma de conciencia en los trabajadores sobre la importancia de funciones y responsabilidades y brinde una lectura global del desempeño del personal y el estado del clima laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocación.</li> <li>• Retención.</li> <li>• Supervisión.</li> </ul>

<sup>8</sup> Tomado de: Informe de Auditoría de Sistemas de Gestión. ICONTEC internacional.

**6.1.3. Manual de calidad.** La revisión de este documento hizo posible conocer aspectos esenciales de PROFED dentro de los que se destacan:

- La misión, que resalta la importancia de la calidad y los principios de ética, mejoramiento, responsabilidad y compromiso social que mantiene la organización. Finalmente, la caracterización de procesos y los indicadores de gestión.
- La visión, que está enfocada hacia el posicionamiento regional de la organización con nuevos proyectos educativos.
- El mapa y la caracterización de procesos, que permiten conocer el funcionamiento general de la organización e identificar el proceso de Gestión Administrativa como el actual responsable de las actividades de gestión del talento humano.
- Los indicadores de gestión, que muestran en forma general cómo PROFED evalúa sus operaciones.

**6.1.4. Gestión de acciones.**<sup>9</sup> En este documento se describen y se hace seguimiento a las acciones tomadas para superar las no conformidades y los aspectos por mejorar identificados en las auditorias o en el desarrollo de los diferentes procesos de PROFED. En cuanto a la gestión del talento humano, los aspectos por mejorar que tienen una acción registrada son:

- El indicador de desempeño del personal no cumplió la meta establecida del 80%. Se obtuvo un resultado del 67% de satisfacción en el desempeño.
- Los zapatos dados como dotación causaron molestias en los pies tales como ampollas o peladuras.
- Crear el cargo de Auxiliar de Servicios, con el fin de prevenir el requerimiento inmediato del cargo por parte de la empresa o el cliente.

---

<sup>9</sup> Tomado de: Gestión de Acciones, PROFED LTDA.

- Se evidencia que un Auxiliar de Proyectos no cumple con el perfil del cargo según lo dispuesto en el Manual de Funciones y Perfiles, en cuanto a educación, formación y experiencia.

Adicionalmente, se resalta el hecho de que muchos aspectos por mejorar relacionados con la gestión del talento humano no tienen una acción registrada, lo cual contribuyó a la pertinencia práctica del presente proyecto.

**6.1.5. Indicadores de gestión.** El estudio de los indicadores de gestión de PROFED LTDA. permitió conocer el comportamiento reciente de la organización. El indicador general de eficacia del sistema de gestión de calidad muestra un resultado satisfactorio pues cinco de los seis indicadores específicos que lo componen resultaron satisfactorios (acciones preventivas, insatisfacción del cliente, requisitos del cliente, ejecución del presupuesto y gestión de proveedores); no obstante, el indicador con resultado no satisfactorio es el de evaluación de desempeño, lo que ha justificado aún más la ejecución del presente proyecto.

**6.1.6. Procedimiento para la Gestión Administrativa.** En este documento se reúnen los procedimientos para desarrollar las diversas actividades que forman parte del proceso de gestión administrativa, lo cual hizo posible conocer con más detalle el funcionamiento interno de PROFED. Dichos procedimientos incluyen fondo de compras, compras de productos y servicios, gestión de proveedores, gestión de inventarios, mantenimiento y gestión de personal; este último es de especial importancia pues reúne la mayoría de actividades y procedimientos que, a través de la implementación del presente proyecto, resultarán en la creación y caracterización del proceso de gestión del talento humano.

## **6.2. DIAGNÓSTICO CUALITATIVO ORGANIZACIONAL.**

Luego de la revisión documental y para dar cumplimiento al primer objetivo específico, el desarrollo del proyecto continúa con la realización de un diagnóstico cualitativo en PROFED. Para ello, fue empleada la matriz FODA utilizando el enfoque y las herramientas de apoyo sugeridas por Codina (2010) y descritas en el numeral 3.1 del marco teórico. En cuanto al alcance, el diagnóstico cualitativo fue realizado a nivel organizacional para generar una idea global del estado inicial de la empresa; sin embargo, la Institución Educativa Infantas, entidad administrada por PROFED, mantiene los objetivos organizacionales propios de una institución educativa y por lo tanto, se optó por el desarrollo de una matriz preliminar para la institución y otra matriz final para PROFED que incluya los resultados de la primera.

**6.2.1. Matriz FODA preliminar en la Institución Educativa Infantas.** El diagnóstico organizacional preliminar realizado en la Institución Educativa Infantas arrojó como resultado la matriz FODA observada en el anexo A; su desarrollo tuvo las siguientes características:

Metodología de aplicación: se diseñó una presentación de la herramienta y de la actividad de diagnóstico. Con ella, se desarrollaron tres sesiones presenciales realizadas el 5, 11 y 16 de mayo en la rectoría de la institución, dirigidas por el Practicante (el autor) y acompañadas por la Coordinadora de Calidad.

Participantes: Rectora, Coordinadora de Calidad, Coordinadora HSE, los tres Coordinadores Académicos, Líder de Bienestar, Secretaria de Dirección, tres representantes de los docentes y el Practicante.

Diagnóstico: como se observa en el anexo A, el análisis interno de la matriz FODA para la Institución Educativa Infantas permitió la identificación de diversas fortalezas y debilidades. En las fortalezas sobresalen factores como el excelente talento

humano, el estilo colaborativo de administración y la identidad con los valores institucionales. En cuanto a las debilidades, se encontraron deficiencias en las tecnologías de información y comunicaciones (TIC), en la administración del clima laboral y en la competitividad de la institución. Pasando al análisis externo, se identificaron muy pocas oportunidades frente a un gran número de amenazas. Las oportunidades destacan el potencial que tiene el desarrollo tecnológico para apoyar al sector educativo y la importancia de influir a temprana edad en el proyecto de vida de una persona. En el caso de las amenazas, los factores más destacados fueron el fortalecimiento de la competencia, la poca disponibilidad de proveedores en la ciudad y el riesgo de tener a Ecopetrol como único cliente.

**6.2.2. Matriz FODA en PROFED LTDA.** El anexo B muestra la matriz resultante del diagnóstico organizacional desarrollado en PROFED LTDA.; su realización tuvo las características mencionadas a continuación:

Metodología de la aplicación: se diseñó una presentación de la herramienta y de la actividad de diagnóstico, con esto se desarrolló una sesión presencial realizada el 24 de mayo de 2016 en la oficina de dirección, dirigida por el practicante (el autor) y acompañada por el Asesor de Calidad y la Coordinadora de Talento Humano.

Participantes: Coordinadora de Proyecto, Asesor de Calidad, Asesor Contable, Coordinadora de Talento Humano, Asistente Contable, los tres Auxiliares de Proyecto, las dos Auxiliares Contables y el Practicante.

Diagnóstico: como muestra el anexo B, el análisis interno de la matriz FODA en PROFED LTDA. arrojó un importante número de fortalezas y debilidades. En las fortalezas predominan el estilo de administración, la calidad de los colaboradores y la capacidad y experiencia de PROFED en el desarrollo de su misión. Por el lado de las debilidades, se destacan deficiencias en el direccionamiento estratégico e ineficiencias en el proceso de gestión administrativa. En el caso del análisis externo,

la matriz FODA permitió la identificación de algunas oportunidades y amenazas. Dentro de las oportunidades se destaca la posibilidad de incursionar en nuevos negocios del sector educativo, mientras que las amenazas revelan un fortalecimiento de la competencia y un mayor poder de negociación de proveedores y cliente.

### **6.3. DIAGNÓSTICO CUANTITATIVO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

Complementando la revisión documental y el diagnóstico cualitativo desarrollado a nivel organizacional, se aplicó una herramienta cuantitativa cuyo alcance se limita a la gestión del talento humano en PROFED LTDA. Este acotamiento del alcance permite desglosar la gestión y detectar fallas puntuales en elementos concretos del talento humano. Con base en lo anterior se utilizó la “matriz organizacional para la medición de procesos de personal” desarrollada por Martínez y Martínez (2010) como herramienta de diagnóstico cuantitativo. Dicha herramienta y su adaptación se describen en el numeral 3.2 del marco teórico. Al igual que la matriz FODA del diagnóstico cualitativo, la matriz de medición fue aplicada por separado en la Institución Educativa Infantas y en PROFED LTDA. debido al actual carácter descentralizado de muchas de las actividades concernientes a la gestión del talento humano.

**6.3.1. Matriz de medición en la Institución Educativa Infantas.** La aplicación de la matriz de medición en la Institución administrada tuvo las siguientes características:

Metodología de aplicación: dos sesiones realizadas el 11 y 31 de mayo de 2016 en la rectoría de la institución, dirigidas por el Practicante (el autor) y acompañadas por la Coordinadora de Calidad.

Participantes: Rectora, Coordinadora de Calidad, los tres Coordinadores Académicos, las tres Psicólogas y el Practicante.

Diagnóstico: como se observa en el anexo C, la calificación total de la gestión del talento humano en la Institución Educativa Infantas fue de **2,89** sobre un máximo posible de 5,00, lo cual indica que muchas de las actividades evaluadas necesitan ser revisadas. Se destacan calificaciones aceptables en los sub-procesos de desarrollo, retención y supervisión, mientras que los sub-procesos de colocación y compensación presentan las calificaciones más bajas. Analizando las calificaciones de los indicadores, se evidencia una gran variabilidad; esto sugiere que al mejorar los indicadores con calificaciones más bajas, se dará una mejora significativa en cada sub-proceso, resultando en una mejora general del proceso de gestión del talento humano.

**6.3.2. Matriz de medición en PROFED LTDA.** Para la aplicación de la matriz de medición en PROFED LTDA. se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

Metodología de aplicación: una sesión realizada el 3 de mayo de 2016 en la oficina de Talento Humano, dirigida por el Practicante y acompañada por la Coordinadora de Talento Humano.

Participantes: Coordinadora de Talento Humano, el Auxiliar de Proyecto asignado a Talento Humano y el Practicante.

Diagnóstico: como se observa en el anexo D, la aplicación de la matriz de medición en PROFED LTDA. generó una calificación de **2,96** sobre un máximo posible de 5,00 para la gestión del talento humano. Esto sugiere que la gestión del talento humano en la organización necesita una revisión general y mejoras sustantivas en muchas de sus actividades. En cuanto a las calificaciones de los sub-procesos,

sobresalen los de compensación y retención como los mejor calificados, aunque con una menor variabilidad que en el caso de la Institución Infantas; sin embargo, dicha variabilidad aumenta al analizar las calificaciones de los indicadores, lo cual permite enfocar los esfuerzos en los más deficientes y así obtener mejoras sustanciales en los sub-procesos y en el proceso total.

#### **6.4. SUB-PROCESO DE INCORPORACIÓN DE PERSONAS.**

Con el fin de abordar de manera ordenada las oportunidades de mejora detectadas en la revisión documental y los diagnósticos, es pertinente seguir el orden lógico de las actividades de gestión del talento humano y comenzar por el sub-proceso de incorporación de personas.

El sub-proceso de incorporación de personas fue implementado en PROFED a través del Procedimiento de Reclutamiento y Selección observado en el anexo E. En cuanto a su objetivo, el Procedimiento de Reclutamiento y Selección busca establecer y describir de manera clara y ordenada las actividades concernientes al sub-proceso de incorporación de personas, generando una guía adecuada que facilite el control de estas actividades y permita su alineación con las políticas y objetivos misionales de PROFED. Su alcance involucra las actividades de reclutamiento y de selección tanto para PROFED como para la Institución Educativa Infantas.

**6.4.1. Actividades de reclutamiento.** Esta sección del procedimiento plantea un “paso a paso” de las actividades requeridas para difundir en el mercado laboral la necesidad de incorporar nuevos talentos a la organización y convocarlos a las actividades de selección.

El primer propósito es definir el perfil de la persona a incorporar; por lo tanto, el procedimiento parte de la acción, solicitud o comunicación interna que motiva su ejecución y describe las características de la vacante. A continuación, se convocan los colaboradores actuales que cumplan con el perfil definido, esto con el fin de aprovechar la economía y practicidad del reclutamiento interno. Posteriormente, se da lugar al reclutamiento externo, definiendo las fechas en las que la convocatoria estará abierta, registrando la vacante en el Servicio Público de empleo para garantizar la legalidad e imparcialidad del reclutamiento.

Las actividades de reclutamiento externo continúan con el aprovechamiento de algunos recursos internos de la organización; esto incluye una comunicación a todos los colaboradores para iniciar la recepción de hojas de vida de presentados y una revisión del banco de hojas de vida para encontrar posibles candidatos en convocatorias anteriores. Terminado el periodo de la convocatoria, el reclutamiento concluye con la compilación de las hojas de vida de los candidatos y la actualización del banco de hojas de vida.

**6.4.2. Actividades de selección.** Habiendo concluido las actividades de reclutamiento, las actividades de selección comienzan con la calificación de las hojas de vida a través del Formato de Validación y Calificación del Perfil incluido en el anexo F. Con esta herramienta, es posible calificar la formación y experiencia de los candidatos para realizar una preselección que minimice el esfuerzo y los costos que implican las entrevistas y la aplicación de pruebas de selección. Posteriormente, el procedimiento requiere convocar a entrevista y pruebas de selección a los candidatos con mejores calificaciones en la hoja de vida.

El Modelo de Valor Agregado, descrito en el numeral 3.6.2 del marco teórico, es acogido en esta parte del procedimiento. Para ello, fue desarrollado el Listado Global de Competencias observado en el anexo G, en donde se describen las

competencias que busca PROFED en sus colaboradores de acuerdo con los diferentes niveles de cargo<sup>10</sup>. Con base en este listado fue desarrollado el formato Calificación de Entrevista y Pruebas de Selección que, como se observa en el anexo H permite emitir una calificación del candidato basada en la impresión de las competencias que le interesan a la organización y le agregan valor, lo cual es el aspecto fundamental del Modelo de Valor Agregado.

Adicionalmente, el formato de calificación de entrevista y pruebas de selección permite incluir los resultados de las pruebas psicotécnicas y psicométricas aplicadas al candidato, facilitando un concepto global sobre éste. Finalmente, el comité de selección mencionado en el procedimiento tomará la decisión de a quién incorporar teniendo en cuenta la impresión de las competencias y los resultados de las pruebas aplicadas.

**6.4.3. Procedimiento para reemplazos temporales.** Una característica propia de las instituciones de educación básica y media es la necesidad de incorporar colaboradores temporales más frecuentemente que otros tipos de organizaciones. Por esta razón fue desarrollado el Procedimiento de Reclutamiento y Selección para Reemplazos Temporales, observado en el anexo I.

Este procedimiento fue desarrollado a partir del mencionado en el numeral anterior y aunque mantiene en común la estructura y muchas de las actividades, difiere en aspectos clave que hacen más rápida y práctica su ejecución. En este sentido, el procedimiento para reemplazos temporales difiere con respecto al procedimiento de reclutamiento y selección en los siguientes aspectos:

- No incluye actividades de reclutamiento interno.

---

<sup>10</sup> La determinación de los niveles de cargo es tratada adelante en el numeral 6.5.2.

- La convocatoria permanece abierta un menor lapso de tiempo.
- No registra la vacante en bolsas de empleo diferentes al servicio público de empleo.
- Se convoca a entrevista un máximo de tres candidatos.
- No se realizan pruebas de selección.

A pesar de las diferencias antes mencionadas, el procedimiento para reemplazos temporales emplea los mismos documentos que el procedimiento de reclutamiento y selección (anexos 6, 7 y 8).

#### **6.5. SUB-PROCESO DE COLOCACIÓN DE PERSONAS.**

Con el fin de dar cumplimiento al tercer objetivo específico del presente proyecto, la implementación del sub-proceso de colocación estuvo enfocada en el desarrollo del Manual de Cargos y Funciones; sin embargo, la disposición de PROFED de mantener la autonomía en este aspecto de la institución que administra, hizo necesaria la creación de dos manuales separados: el Manual de Cargos y Funciones PROFED LTDA., observado en el anexo J, y el Manual de Cargos y Funciones Institución Educativa Infantas, incluido en el anexo K; la construcción de dichos manuales será descrita en el transcurso de esta sección.

A pesar de tratarse de dos documentos separados, los manuales de cargos y funciones de PROFED y la Institución Educativa Infantas mantienen en común su estructura y metodología de formulación; por esto, las actividades de recolección de información, análisis, diseño y descripción de puestos resultan similares para ambos casos.

En cuanto al Modelo de las Contingencias, el desarrollo del proyecto permitió notar que la aplicación de dicho modelo en PROFED y la institución administrada requiere una sensible modificación de las funciones de todos los cargos; esto hizo inviable

su implementación en el corto plazo pues implica cambios y decisiones cercanas a una reorganización general. No obstante, la posibilidad de aplicar el Modelo de Contingencias en el diseño de cargos será tratada en las recomendaciones del proyecto.

A pesar de lo anterior, el sub-proceso de colocación de personas demandó un gran porcentaje del trabajo total invertido en el presente proyecto; esto se justifica con la gran cantidad de oportunidades de mejora relacionadas con él e identificadas en la revisión documental y en los diagnósticos. Adicionalmente, las actividades necesarias para diseñar, formular y socializar los nuevos manuales para los 38 cargos y 112 colaboradores de PROFED contribuyeron con la demanda de atención y esfuerzo de este sub-proceso.

Es importante resaltar que la implementación del subproceso de colocación permitió el ajuste y actualización de todos los cargos de PROFED y de la institución administrada; además, hizo posible la creación de tres cargos nuevos para atender a las necesidades de la organización: Coordinador de Bienestar, Asesor Pedagógico y Asesor Jurídico.

**6.5.1. Recolección de información.** En esta etapa del sub-proceso se tuvieron en cuenta algunas de las actividades propuestas por Dessler (2009) y tratadas en el numeral 3.7.3 del marco teórico. Inicialmente se ejecutó la recolección de información sobre los puestos a través del método de la entrevista estructurada, utilizando como guía el cuestionario mostrado en el anexo L. Se realizaron entrevistas a 45 de los 112 colaboradores de PROFED, abarcando todos los cargos tanto de la institución como del área administrativa y procurando al menos una pluralidad en aquellos cargos con más de un colaborador. Luego de esto, la información recopilada con las entrevistas fue constatada y complementada consultando a los jefes inmediatos de cada cargo.

**6.5.2. Análisis y descripción de cargos.** La información obtenida con las entrevistas y consultas fue empleada en esta etapa del sub-proceso. Como primera medida, se diseñó la estructura de la descripción de cargos, dando lugar al esquema mostrado en la figura 7. La definición de los elementos que componen la descripción de cargos se incluye en cada uno de los manuales (anexos 10 y 11).

Figura 7: estructura de la descripción de cargos.

(NOMBRE DEL CARGO).	
<b>PRELIMINARES DEL CARGO</b>	
Nombre anterior:	
Nivel:	
Jefe inmediato:	
Autoridad:	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	
<b>FUNCIONES</b>	
Funciones generales	
-	
-	
Funciones específicas	
-	
-	
Reuniones, comités y consejos a los que debe asistir o presidir	
-	
-	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
Ordenación de gasto y manejo de valores:	
Custodia y manejo de bienes tangibles:	
Custodia y manejo de información:	
Seguridad, salud ocupacional, medio ambiente y calidad:	
-	
-	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
Competencias generales	
-	
-	
Competencias específicas	
-	
-	
Requisitos	
Títulos académicos:	
Experiencia:	
Requisitos especiales:	
Homologación de requisitos:	

El análisis y la descripción de cargos parten de la redacción del objetivo de cada cargo. Como se describe en los manuales, el objetivo del cargo resume el propósito principal del cargo y los resultados que se esperan obtener con el cumplimiento de sus funciones. Además, el objetivo del cargo sirve como guía en las demás actividades de análisis y descripción. Habiendo definido el objetivo, se revisaron y ajustaron las funciones teniendo en cuenta la información recopilada y las recomendaciones encontradas en la revisión documental; de esta manera se mejoró su redacción y se eliminaron ambigüedades y redundancias. Así mismo, las funciones fueron reorganizadas y divididas en funciones generales y funciones específicas, dando pie a la creación de los niveles de cargo.

Teniendo en cuenta las funciones ya corregidas, se clasificaron todos los cargos en los distintos niveles creados, como se observa en la tabla 4; esto facilita en muchos aspectos la gestión del talento humano pues permite nivelar la compensación y focalizar actividades de reclutamiento, capacitaciones y evaluaciones de desempeño. Luego, se incluyeron en cada cargo las competencias tratadas en el Listado Global de Competencias (anexo G).

Una parte importante de la descripción de cargos es la aclaración de las responsabilidades del colaborador. Para esto, se incluyó un espacio donde se definen las facultades para ordenar gastos, la custodia y manejo de bienes tangibles e información y las responsabilidades en cuanto a la seguridad, salud ocupacional, medio ambiente y calidad. Seguidamente se hizo una revisión de los perfiles, ajustando los requisitos de formación y experiencia de cada cargo a las necesidades de PROFED y a las recomendaciones mencionadas en la revisión documental. Finalmente, se hicieron ajustes y mejoras sustanciales a los organigramas de PROFED y la Institución Educativa Infantas, resultando en los elementos mostrados en los anexos M y N, respectivamente. Dichos ajustes incluyeron la actualizando su estructura al contenido de los nuevos manuales de cargos y funciones y mejoras en la presentación.

Tabla 4: niveles de cargo.

NIVEL DE CARGO	DESCRIPCIÓN	CARGOS	
		Admon. PROFED	Institución
Directivo.	Cargos cuyas funciones corresponden a la dirección general de la organización y la institución administrada y a la formulación y adopción de políticas, planes, programas y proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente.</li> <li>• Subgerente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rector.</li> <li>• Coordinador Académico.</li> </ul>
Asesor.	Cargos cuyas funciones consisten en asesorar, aconsejar y asistir en su área de conocimientos a los directivos y a la organización en general.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor de Calidad.</li> <li>• Asesor Contable.</li> <li>• Asesor Jurídico.</li> <li>• Auditor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador de Calidad.</li> <li>• Coordinador HSE.</li> <li>• Coordinador de Bienestar.</li> <li>• Asesor Pedagógico.</li> <li>• Auditor.</li> <li>• Capellán.</li> </ul>
Profesional.	Cargos cuyas funciones demandan la aplicación de conocimientos propios de una carrera profesional en los diferentes procesos de la organización y la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador Administrativo.</li> <li>• Coordinador de Talento Humano.</li> <li>• Asistente Contable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicólogo.</li> <li>• Psicopedagogo.</li> <li>• Nutricionista.</li> <li>• Fonoaudiólogo.</li> </ul>
Docente.	Cargos cuyas funciones principales incluyen la enseñanza, evaluación y acompañamiento a los estudiantes de la institución administrada, así como el desarrollo y aprovechamiento de sus talentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (No aplica).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder de Convivencia.</li> <li>• Coordinador de Área.</li> <li>• Director de grupo.</li> <li>• Docente.</li> <li>• Instructor.</li> </ul>
Administrativo.	Cargos cuyas funciones consisten en asistir y apoyar la gestión de los procesos de la organización y la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar de Proyecto.</li> <li>• Auxiliar Contable I.</li> <li>• Auxiliar Contable II.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretaria de Dirección.</li> <li>• Secretaria.</li> </ul>
Técnico.	Cargos cuyas funciones demandan la aplicación de habilidades y conocimientos propios de una carrera técnica o tecnológica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (No aplica).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfermera.</li> <li>• Auxiliar de Mantenimiento.</li> </ul>
Operativo.	Cargos cuyas funciones incluyen la prestación de servicios generales y de mensajería en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar de Mensajería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar de Preescolar.</li> <li>• Supervisor de Servicios Generales.</li> <li>• Auxiliar de Servicios Generales.</li> </ul>

### 6.5.3. Descripción de Órganos de Gobierno Escolar y otros entes y comités.

Dentro del Manual de Cargos y Funciones de la Institución Educativa Infantas fue incluida una sección dedicada a la descripción de los entes y comités que hacen parte de la institución. Como en el caso de la descripción de cargos, se comenzó por diseñar la estructura de la descripción, resultando en el esquema mostrado en la figura 8; la definición de los elementos que componen la descripción de entes y comités se incluye en el mismo manual. Posteriormente, en consulta con los líderes de cada órgano se definió la conformación del mismo (integrantes) y se redactaron su objetivo y sus funciones.

Figura 8: estructura de la descripción de órganos de gobierno escolar.

(NOMBRE DEL ÓRGANO).
<b>CONFORMACIÓN DEL ÓRGANO</b>
- -
<b>OBJETIVO DEL ÓRGANO</b>
<b>FUNCIONES</b>
- -

**6.5.4. Descripción de servicios sub-contratados.** El Manual de Cargos y Funciones de la institución también incluye la descripción de los servicios sub-contratados por PROFED para atender algunas necesidades no misionales. Atendiendo a los requisitos de la gestión de calidad, se desarrolló una caracterización de los servicios sub-contratados partiendo del esquema mostrado en la figura 9. Posteriormente, bajo asesoría del Coordinador de Calidad se alimentó el esquema para cada uno de los servicios. Así como en las descripciones anteriores, la definición de los elementos que conforman la caracterización de los servicios sub-contratados se incluye en el mismo manual.

Figura 9: estructura para la descripción de servicios sub-contratados.

(NOMBRE DEL SERVICIO).	
<b>OBJETIVO DEL SERVICIO</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO</b>	
Condiciones generales	
Detalles del servicio	
<b>CONTROL DEL SERVICIO</b>	
<b>FUNCIONES DEL COLABORADOR</b>	
-	
-	
<b>PERFIL DEL COLABORADOR</b>	
Competencias	
-	
-	
Requisitos	
Títulos, certificaciones y/o capacitaciones:	
Experiencia:	
Requisitos especiales:	
Homologación de requisitos:	

**6.5.5. Procedimiento de Contratación, Colocación e Inducción.** El sub-proceso de colocación de personas se complementa con el procedimiento de contratación, colocación e inducción mostrado en el anexo O, que reúne las actividades tanto legales como dispuestas por la organización para hacer una vinculación adecuada de los nuevos colaboradores.

**6.6. SUB-PROCESO DE COMPENSACIÓN DE PERSONAS.**

La compensación de personas es siempre un tema sensible en todas las organizaciones; al incluir elementos como el salario, los incentivos, las prestaciones

y los beneficios de todos los colaboradores, es la parte de la gestión del talento humano que más influye en los resultados económicos de la organización.

Para el caso de PROFED LTDA., las actividades de compensación tienen un limitante extraordinario; al ser ECOPETROL S.A. su único cliente, la compensación en PROFED está sujeta a las disposiciones de éste para la aprobación del presupuesto anual. No obstante, para dar cumplimiento al objetivo asociado a este numeral, el sub-proceso de compensación de personas fue implementado en PROFED a través de un Plan de Incentivos, atendiendo a las necesidades identificadas en los diagnósticos y la revisión documental y cumpliendo con el objetivo de implementar mejoras al sistema de compensación de PROFED.

El Plan de Incentivos, como se observa en el anexo P, busca generar mecanismos de estímulo y reconocimiento que motiven el interés de los colaboradores de PROFED por lograr sus objetivos con un desempeño excelente y contribuir al mejoramiento continuo de la organización. Para ello, este documento se enfoca en definir los siguientes elementos:

- Políticas y principios que rigen el Plan de Incentivos.
- Beneficiarios del Plan de Incentivos.
- Fuentes de información para el otorgamiento de incentivos y reconocimientos.
- Tipos de incentivos contemplados en PROFED y la Institución Educativa Infantas.

Además del objetivo antes mencionado, el Plan de Incentivos tiene la finalidad de elevar los niveles de bienestar y satisfacción laboral de los colaboradores de PROFED y la Institución Educativa Infantas, así como contribuir con el fortalecimiento de una cultura de mejoramiento donde se reconoce y apoya el esfuerzo individual y colectivo. Además, se consideran que los beneficiarios del plan serán todos los colaboradores que demuestren compromiso con el desempeño

excelente y el mejoramiento individual, de su equipo de trabajo y de la organización en general.

El Plan de Incentivos contempla dos fuentes de información para el otorgamiento de incentivos. Por un lado, las evaluaciones de desempeño permitirán reconocer tanto el desempeño excelente como el mejoramiento evidente, condiciones que convierten a un colaborador en beneficiario. Por otra parte, se ha tomado el concepto elemental del modelo de evaluación de 360° para desarrollar un sistema de postulaciones en el que un beneficiario de los incentivos puede ser sugerido por las personas con quienes interactúa a nivel laboral. Esto incluye:

- Su jefe inmediato u otros superiores.
- Sus compañeros de trabajo.
- Sus subordinados.
- Sus clientes externos o internos.
- El mismo colaborador.

Con lo anterior se busca mejorar el impacto del Plan de Incentivos, motivar la participación de los colaboradores y generar en ellos un compromiso con el mejoramiento continuo.

Para facilitar la aplicación y seguimiento del Plan de Incentivos, se ha desarrollado el formato Beneficiarios de Incentivos que, como se observa en el anexo Q, permite comparar los resultados de las últimas evaluaciones de desempeño para corroborar la validez de un beneficiario; así mismo, permite relacionar los colaboradores postulados con el postulante y la justificación de la postulación. Finalmente, el formato mencionado incluye un historial de todos los colaboradores que han obtenido el beneficio de los incentivos.

## **6.7. SUB-PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS.**

Atendiendo el compromiso de PROFED con la excelente calidad y el mejoramiento continuo, se hace necesario garantizar un correcto desarrollo de los colaboradores de la organización. Para ello, se ha implementado dentro del Sistema de Gestión de Talento Humano el Sub-proceso de Desarrollo de Personas, cuyo objetivo es asegurar el crecimiento y mejoramiento de la organización a través de una capacitación constante y estructurada de sus colaboradores.

**6.7.1. El plan de capacitación.** El sub-proceso de desarrollo de personas en PROFED está representado por el Plan de Capacitación. Este documento, como se observa en el anexo R, busca definir los principios que regirán las capacitaciones y establecer las metodologías que guiarán la identificación de necesidades de capacitación y el diseño, ejecución y evaluación del programa de capacitaciones. A su vez, el plan de capacitación procura la alineación del sub-proceso de desarrollo de personas con las políticas de calidad, ética, responsabilidad y mejoramiento continuo que conducen el actuar de la organización.

El plan de capacitación implementado en PROFED fue desarrollado siguiendo el proceso de capacitación propuesto por Chiavenato (2009) y abordado en el numeral 3.9.2 del marco teórico; con base en esto se definieron las etapas y procedimientos del sub-proceso de desarrollo de personas.

**6.7.2. Inventario de necesidades de capacitación.** El procedimiento diseñado e implementado para levantar un inventario de necesidades de capacitación en PROFED LTDA. (anexo S) aborda los cuatro niveles de análisis propuestos por Chiavenato (2009): análisis organizacional, análisis de cargos, análisis de personas y análisis de resultados esperados. El propósito principal de estos cuatro niveles de

análisis es el de identificar las necesidades de capacitación que surgen de la brecha observada entre el estado actual de las competencias y un estado satisfactorio.

Análisis organizacional: con el enfoque dado en PROFED a este análisis se busca identificar las necesidades de capacitación que resultan de los aspectos más generales de la empresa. Esto incluye la misión, la visión, los objetivos organizacionales, los diagnósticos realizados y los informes de auditorías internas y externas. En otras palabras, el análisis organizacional busca responder a la pregunta ¿qué conocimientos o competencias se deben desarrollar en los colaboradores de PROFED para cumplir con la misión, alcanzar la visión, lograr los objetivos y atender las necesidades de mejora identificadas en diagnósticos y auditorías?

Análisis de cargos: este análisis consiste en revisar el perfil y las funciones de los cargos definidos en el Manual de Cargos y Funciones de PROFED y de la Institución Educativa Infantas. Con esto se busca establecer qué competencias se deben desarrollar en los colaboradores para que cumplan con el perfil definido y tengan las herramientas necesarias para desempeñar correctamente sus funciones.

Con respecto a la revisión del perfil, actualmente todos los colaboradores de PROFED y de la Institución administrada cumplen con el perfil definido en el Manual de Cargos y Funciones; sin embargo, el análisis de cargos mantendrá la revisión del perfil para garantizar que esto siga ocurriendo. En cuanto a la revisión de funciones, ésta fue enfocada en las funciones generales con el fin de agrupar las necesidades de capacitación por niveles de cargo. Cabe anotar que las necesidades de capacitación identificadas en el análisis de cargos no surgen de una brecha entre un estado actual de competencias y un estado satisfactorio; sin embargo, atienden las políticas organizacionales de calidad y mejoramiento continuo.

Análisis de personas: en este nivel de análisis se observan las características laborales y personales de los colaboradores de PROFED, incluyendo los

colaboradores nuevos que ya han pasado por el sub-proceso de incorporación de personas. De esta forma, el análisis de personas tiene enfoques diferentes para colaboradores nuevos y antiguos de la organización. En el caso de los colaboradores antiguos, el análisis se enfoca en las evaluaciones de desempeño y particularmente en los aspectos o indicadores menos satisfactorios, pues éstos resultan en una fuente clara de información sobre las necesidades de capacitación. Para el caso de los colaboradores nuevos, ya que lógicamente no han presentado evaluaciones de desempeño, el análisis se centra en la hoja de vida y los resultados de las pruebas y entrevistas aplicadas durante el procedimiento de selección.

Para el análisis de personas en PROFED, se revisaron los resultados de las últimas evaluaciones de desempeño ejecutadas (segundo semestre de 2015). Con esta fuente de información fue posible identificar los aspectos comunes por mejorar y los indicadores menos satisfactorios en dichas evaluaciones; de allí surgen unas necesidades de capacitación que implícitamente muestran una brecha entre el estado actual de las competencias y el estado deseado o satisfactorio.

Análisis de resultados esperados: el propósito de este nivel de análisis es el de definir las metas y objetivos que se pretenden alcanzar con el plan de capacitación en PROFED y que serán abordados en la evaluación de la capacitación. De esta manera, el análisis de resultados esperados es el nivel de análisis que da más libertad para hacer del plan de capacitación un verdadero elemento de desarrollo de personas, al complementar las necesidades académicas y laborales de los demás niveles de análisis con metas y objetivos más humanos que apoyen el crecimiento personal. Así, se logra un impacto positivo en la satisfacción laboral y un valor agregado en la compensación global que reciben los colaboradores de PROFED.

Como resultados esperados del plan de capacitación, se han asumido las variables del indicador “evaluación de la capacitación” del sub-proceso de desarrollo de

personas de la Matriz Organizacional para la Medición de Procesos de Personal utilizada en la etapa de diagnóstico.

Finalmente, los cuatro niveles de análisis abordados arrojaron el Inventario de Necesidades de Capacitación observado en el anexo T.

**6.7.3. Diseño de la capacitación.** A nivel conceptual, el diseño de la capacitación en PROFED busca dar respuesta a las siete preguntas esenciales propuestas por Chiavenato (2009) y abordadas en el numeral 3.9.4. del marco teórico. Con base en este fundamento y teniendo en cuenta las necesidades de la empresa, se ha desarrollado el Programa de Capacitaciones 2016-2017, observado en el anexo U.

El programa de capacitaciones representa la principal herramienta en la planeación de las actividades a desarrollar como parte del Plan de Capacitación; en él, las necesidades identificadas en el inventario de necesidades de capacitación se traducen en actividades concretas de capacitación. Dentro del programa de capacitaciones se incluye información general de las actividades de capacitación y mecanismos que controlan su ejecución y posterior evaluación, convirtiéndolo así en una herramienta no solo de planeación sino también de control.

Otro aspecto importante en el diseño de la capacitación es la definición de los ejes temáticos que abordará el programa de capacitaciones. Por ello, y siguiendo los principios de objetividad e integralidad que rigen Plan de Capacitación, se han establecido cuatro ejes temáticos para el programa de capacitaciones en PROFED LTDA:

Formación y desarrollo laboral: agrupa las capacitaciones encaminadas a mejorar el desempeño en el cumplimiento de las funciones mediante el desarrollo de competencias laborales.

Seguridad y Salud en el Trabajo: reúne las capacitaciones que buscan garantizar el bienestar laboral de los colaboradores mediante la concientización y el desarrollo de conductas seguras y responsables.

Gestión de la Calidad: son las capacitaciones dirigidas a socializar los contenidos y actualizaciones del Sistema de Gestión de Calidad, procurando el compromiso y la concientización de los colaboradores sobre su importancia.

Talento Humano: abarca aquellas capacitaciones que buscan socializar las actividades y contenidos de la gestión del talento humano y mejorar aspectos como el clima laboral y el desarrollo y satisfacción personal.

**6.7.4. Ejecución de la capacitación.** La fase de ejecución de la capacitación implica el desarrollo de las actividades programadas en cada uno de los ejes temáticos y la obtención de las evidencias pertinentes como registros, listas de asistencias, constancias de participación, etc. En esta fase es de especial importancia la comunicación permanente con los capacitadores, para garantizar el cumplimiento del programa, y con los beneficiarios, para asegurar niveles óptimos de participación.

El compromiso de todos los colaboradores de la empresa es determinante en el éxito de la ejecución; es por ello que en PROFED se ha promovido el compromiso con la ejecución de las capacitaciones a partir de todos los niveles de la organización. Por parte de la dirección, es necesario garantizar la disponibilidad de espacios y recursos que permitan ejecutar de la mejor manera las actividades programadas, siendo conscientes de que el tiempo y los recursos económicos invertidos en la capacitación generarán un claro beneficio a largo plazo para la organización. En cuanto a los colaboradores, el compromiso radica en conocer la

importancia y el valor que tienen las actividades de capacitación para su desarrollo personal y para la empresa.

**6.7.5. Evaluación de la capacitación.** En esta fase final del Plan de Capacitación se busca determinar la metodología para evaluar el impacto que tiene cada una de las actividades de capacitación en la organización. Con la implementación de esta fase en PROFED y la Institución Educativa Infantas se ha establecido que cada capacitación tendrá uno o varios colaboradores que serán responsables de su evaluación y estarán identificados en el Programa de Capacitaciones. La labor de los evaluadores será determinar el grado de efectividad o de aprovechamiento alcanzado con cada capacitación y definir las evidencias que respaldan esa determinación.

## **6.8. SUB-PROCESO DE RETENCIÓN DE PERSONAS.**

El sub-proceso de retención de personas es uno de los más importantes en la gestión del talento humano, pues todas las demás actividades pierden sentido si los colaboradores que han sido incorporados, colocados, compensados y desarrollados en la organización deciden abandonarla. Para evitarlo, se hace necesario acudir a una evaluación del clima organizacional y la satisfacción laboral que permita entablar estrategias de mejora que garanticen la permanencia de los talentos en la organización. Adicionalmente, la evaluación del clima laboral se complementa con la medición de la retención de personas, pues esta es precisamente la finalidad del presente sub-proceso.

**6.8.1. Evaluación del Clima Laboral.** La implementación del sub-proceso de retención de personas en PROFED y la Institución Educativa Infantas incluyó el desarrollo del Procedimiento de Evaluación del Clima Laboral, documento

observado en el anexo V. Este procedimiento busca establecer y describir de manera clara y ordenada las actividades concernientes a la evaluación del clima laboral, dividiéndolas en las etapas de diseño del instrumento, aplicación de la encuesta y análisis de resultados.

Diseño del instrumento: en esta etapa se usó como referencia el trabajo de Cardona y Zambrano (2014) en el que los autores realizan una revisión de algunos instrumentos de evaluación del clima organizacional. De esta manera, Cardona y Zambrano (2014) analizan y definen las ocho dimensiones más relevantes del clima organizacional que son utilizadas por diversos instrumentos de evaluación validados a nivel internacional.

Cada una de las ocho dimensiones resaltadas en el estudio de Cardona y Zambrano (2014) fue incluida a través de cinco ítems que permitirán su evaluación numérica por medio de una escala de valoración, resultando en los instrumentos observados en los anexos W y X, aplicados en la Institución Educativa Infantas y en PROFED, respectivamente; estos instrumentos difieren principalmente en la terminología utilizada pues ésta ha sido ajustada de la forma más adecuada para cada caso.

Aplicación de la encuesta: el instrumento descrito anteriormente fue aplicado a 88 de los 101 colaboradores de la Institución Educativa Infantas y a 6 de los 10 colaboradores del área administrativa de PROFED. Dicha aplicación se realizó durante una actividad de capacitación que reunía a todos los colaboradores de la institución administrada y durante la jornada laboral regular para los colaboradores del área administrativa; en ambos casos, se hizo una presentación inicial del instrumento para garantizar su total comprensión por parte de los participantes.

Análisis de resultados: luego de las actividades de aplicación de la encuesta, el Procedimiento de Evaluación del Clima Laboral da lugar a las actividades de análisis de resultados que parten de la tabulación de los datos obtenidos con las encuestas.

A fin de identificar los aspectos del clima laboral que requieren mayor atención, se calcularon los siguientes valores para cada ítem y para cada dimensión:

- Media.
- Desviación estándar poblacional.
- Frecuencia absoluta para cada opción de respuesta.
- Frecuencia absoluta acumulada para cada opción de respuesta.
- Frecuencia relativa para cada opción de respuesta.
- Frecuencia relativa acumulada para cada opción de respuesta.

La tabulación de las encuestas y el cálculo de los valores anteriormente mencionados pueden observarse en el anexo Y. Con el fin de entablar estrategias que permitan la retención de talentos, fueron identificadas en este mismo documento las dimensiones del clima laboral que ofrecen oportunidades de mejora. Para ello, se inició con la observación de la frecuencia relativa acumulada de las calificaciones no deseadas, asumidas como las menores o iguales a tres (3) en cada dimensión; en este sentido, se resaltaron los valores mayores a 0,2 (20%)<sup>11</sup> a través de un formato condicionado en la hoja de cálculo (ver anexo Y), generando así un grupo de cuatro dimensiones susceptibles de mejora en PROFED y cinco en la institución administrada.

Complementariamente, se desarrolló un diagrama de dispersión para las medias de cada dimensión (figuras 10 y 11), encontrando una brecha de dispersión que ubica por debajo a las mismas dimensiones identificadas con el análisis de frecuencia relativa acumulada, lo cual apoya la selección de este grupo de dimensiones como susceptibles de mejora.

---

<sup>11</sup> A consideración de los directivos de PROFED, este valor representa un límite adecuado para las dimensiones susceptibles de mejora.

Figura 10: diagrama de dispersión para las medias de cada dimensión (PROFED).

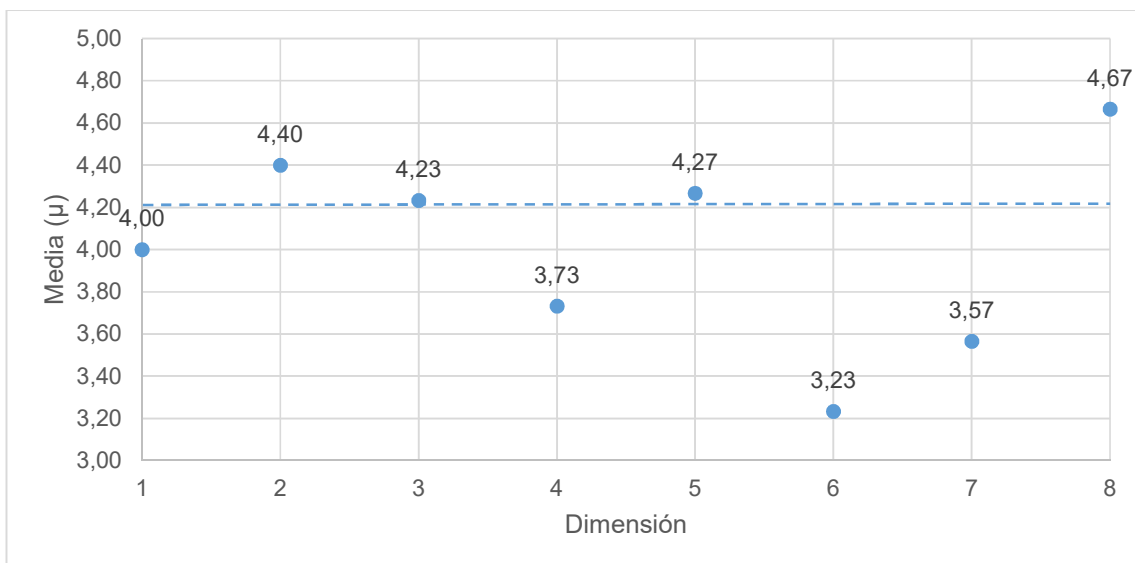
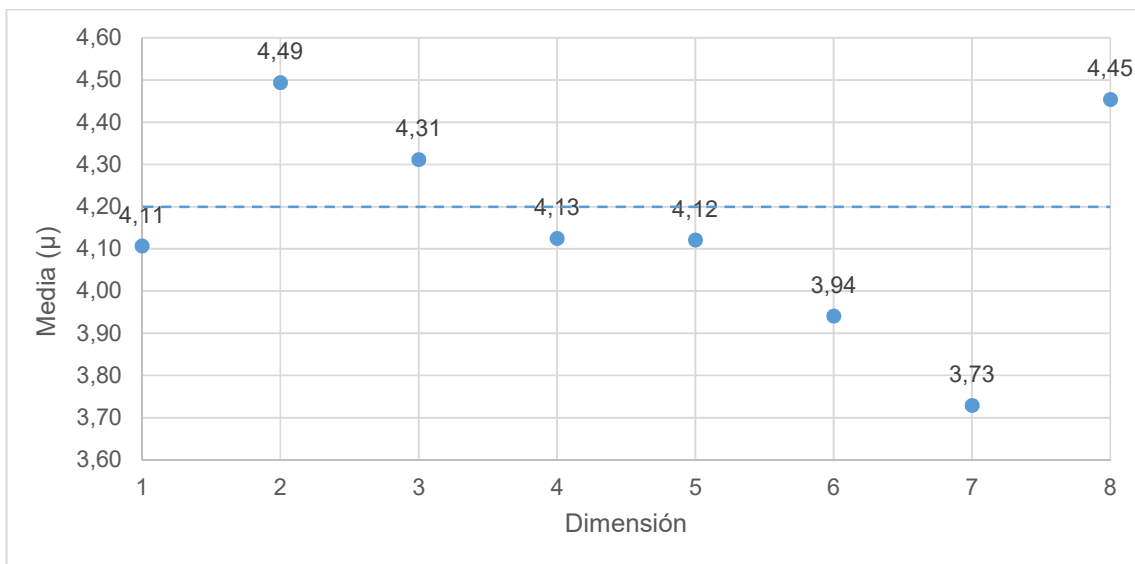


Figura 11: diagrama de dispersión para las medias de cada dimensión (Institución).



El análisis antes mencionado permitió identificar como dimensiones susceptibles de mejora:

En PROFED:

- Dimensión 1: autonomía y toma de decisiones.
- Dimensión 4: relaciones con los compañeros.
- Dimensión 6: recompensas e incentivos.
- Dimensión 7: apertura organizacional.

En la Institución Educativa Infantas:

- Dimensión 1: autonomía y toma de decisiones.
- Dimensión 4: relaciones con los compañeros.
- Dimensión 5: motivación institucional.
- Dimensión 6: recompensas e incentivos.
- Dimensión 7: apertura organizacional.

Buscando ahondar en la identificación de dimensiones con resultados más críticos en la evaluación del clima laboral, se realizó un procedimiento similar con la frecuencia relativa acumulada para calificaciones negativas, asumidas como las menores o iguales a dos (2). Para este caso, se resaltaron a través de un formato condicionado los valores mayores a 0,1 (10%)<sup>12</sup>, destacando dos dimensiones que requieren especial atención tanto en PROFED como en la institución administrada. Esta información fue apoyada mediante la observación de la media y la desviación estándar en cada dimensión, encontrando que las dos dimensiones identificadas en el análisis de frecuencia relativa acumulada tienen los valores más bajos de media y los más altos de desviación estándar.

---

<sup>12</sup> Ibidem <sup>11</sup>.

Las dimensiones identificadas como críticas en el análisis anterior resultan comunes para PROFED y la Institución Educativa Infantas; estas incluyen:

- Dimensión 6: recompensas e incentivos.
- Dimensión 7: apertura organizacional.

El análisis anterior no solo confirma el hecho de que las dos dimensiones identificadas requieren atención especial, sino que indica la existencia de opiniones divididas en estos aspectos del clima laboral por parte de los colaboradores. Esto sugiere que las estrategias de mejora del clima laboral deben incluir acciones enfocadas a unificar la percepción de los colaboradores.

Finalmente, el mismo tratamiento dado a las dimensiones fue empleado con los ítems de la encuesta; esto permitió identificar qué aspectos puntuales del clima laboral llevaron a destacar algunas dimensiones como susceptibles de mejora o críticas.

**6.8.2. Medición de la Retención.** El sub-proceso de retención de personas implementado en PROFED y la institución administrada, complementa la evaluación del clima laboral con la medición de la retención. Para ello, fue desarrollado e implementado el Procedimiento para la Medición de la Retención, observado en el anexo Z. Este procedimiento incluye la descripción, la ecuación de cálculo y la definición de las variables para cuatro índices principales y sendos índices complementarios. Complementando el procedimiento anterior, fue desarrollado el formato de medición de índices de rotación observado en el anexo 1.

La característica más importante de los índices de rotación implementados es su flexibilidad. En cuanto a la flexibilidad temporal, los índices implementados permiten definir el periodo de tiempo más conveniente para el análisis deseado. Un periodo de tiempo más largo brindará información importante sobre el comportamiento de la

rotación desde un enfoque estratégico, permitiendo corroborar si los niveles de rotación son los esperados para la organización en el largo plazo. Por otra parte, un seguimiento anual o semestral permitirá identificar a tiempo niveles desfavorables de rotación, haciendo posible entablar tácticas y correctivos oportunos.

Otro aspecto que hace flexibles a los índices de rotación implementados es la posibilidad de enfocar su medición en un área específica de la organización. De esta forma, al considerar solo un grupo de colaboradores con características comunes, es posible determinar una correlación de los niveles de rotación con dichas características. En otras palabras, al tomar un grupo de colaboradores de cierta área de la organización (administrativos, servicios generales) o con características humanas o laborales comunes (edad, nivel de cargo) los índices de rotación brindarán información específica para este grupo de personas y permitirán optimizar para ellos las estrategias de mejora.

## **6.9. SUB-PROCESO DE SUPERVISIÓN DE PERSONAS.**

El sub-proceso de supervisión de personas es el último a tratar en el presente proyecto. Su implementación en PROFED LTDA. y la Institución Educativa Infantas fue posible gracias al desarrollo de un Procedimiento para la Evaluación de Desempeño y un nuevo formato de evaluaciones que combina la calificación de indicadores basados en competencias con una evaluación participativa por objetivos (EPPO).

**6.9.1. Procedimiento para la evaluación de desempeño.** La implementación de este procedimiento permitió dar a la organización una guía concreta para la programación, preparación y ejecución de las evaluaciones de desempeño. Como se observa en el anexo 2, su objetivo principal es definir de forma clara las metodologías, actividades y formatos que hacen parte de la evaluación de

desempeño en PROFED LTDA. y la Institución Educativa Infantas, facilitando su aplicación y asegurando su cumplimiento.

Para cumplir con su objetivo, el procedimiento implementado contempla el desarrollo de las actividades en tres etapas diferentes. Inicialmente se aborda la etapa de programación, en la que las actividades mencionadas en el procedimiento se apoyan en el Programa de Evaluaciones de Desempeño, implementado de manera individual para PROFED (anexo 3) y la Institución Educativa Infantas (anexo 4). Posteriormente, la etapa de preparación sugiere la recopilación de información de apoyo para la ejecución de la evaluación; esto incluye observaciones, evidencias y la actualización de los objetivos a evaluar. Finalmente, el procedimiento para la evaluación de desempeño aborda la etapa de ejecución, en la cual se describen las actividades necesarias para llevar a cabo las evaluaciones según la programación establecida en la etapa inicial del procedimiento.

**6.9.2. Formatos de evaluación de desempeño.** Los anexos 5 a 11 muestran los formatos de evaluación de desempeño implementados en PROFED y la institución administrada para cada nivel de cargo. Como se observa en los formatos mencionados, las evaluaciones de desempeño comienzan con la evaluación de competencias. Para ello, se realiza una calificación de indicadores basados en las competencias generales establecidas en el Listado Global de Competencias (ver numeral 6.4.2, anexo G); esta parte de la evaluación es común para todos los colaboradores de la organización pues las competencias generales establecidas son deseables en todos los niveles de cargo. Seguidamente, la evaluación de desempeño contiene la calificación de indicadores basados en competencias específicas, las cuales varían dependiendo del nivel del cargo a evaluar; de esta forma se busca mejorar el efecto de las evaluaciones de desempeño al motivar el desarrollo de competencias propias de cada nivel de cargo.

Posteriormente, las evaluaciones de desempeño incluyen una evaluación participativa por objetivos (EPPO), descrita en el numeral 3.11.5 del marco teórico. La inclusión de esta metodología permitió modernizar el procedimiento de evaluación y hacer de éste un mecanismo de participación activa de los colaboradores de PROFED y la Institución administrada. Esta parte de la evaluación otorga un carácter cíclico al sub-proceso de supervisión de personas, pues cada ejecución permite evaluar el alcance de los objetivos consensuados en la evaluación anterior y establecer nuevos objetivos para la próxima evaluación.


Con la implementación de esta nueva metodología se ha logrado hacer de la evaluación de desempeño una verdadera herramienta participativa y de mejoramiento continuo, alejándola de ser solamente un requisito.

#### **6.10. EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

El Sistema de Gestión del Talento Humano es la herramienta que permite integrar de manera lógica y eficiente todas las actividades relacionadas con la gestión de personas en la organización; así mismo, permite alinear esta disciplina con los objetivos, políticas y principios de la empresa, convirtiendo la gestión del talento humano en un tema de carácter estratégico.

**6.10.1. Interacción de los sub-procesos.** El Sistema de Gestión del Talento Humano diseñado e implementado en PROFED LTDA. está compuesto por los seis sub-procesos abordados en los numerales anteriores. La interacción de estos sub-procesos se observa en la tabla 5 y se describe en la lista consiguiente.

Tabla 5: Interacción de los sub-procesos según el flujo de información.

Flujo de información 	INCORPORACIÓN	COLOCACIÓN	COMPENSACIÓN	DESARROLLO	RETENCIÓN	SUPERVISIÓN
<b>INCORPORACIÓN</b>				(1)		
<b>COLOCACIÓN</b>	(2)		(3)	(4)	(5)	(6)
<b>COMPENSACIÓN</b>	(7)				(8)	
<b>DESARROLLO</b>			(9)		(10)	
<b>RETENCIÓN</b>			(11)	(12)		
<b>SUPERVISIÓN</b>	(13)		(14)	(15)		

(1). Las actividades de Incorporación son un insumo para las de Desarrollo al proporcionar información sobre las necesidades de capacitación en los nuevos colaboradores.

(2). El Manual de Cargos y Funciones, que hace parte del sub-proceso de Colocación, brinda la información necesaria sobre el perfil y las competencias que se buscan los colaboradores a incorporar.

(3). El perfil del cargo y las funciones y responsabilidades contenidas en el Manual de Cargos y Funciones brindan definen la estructura salarial en el sub-proceso de Compensación.

(4). Uno de los principales insumos de las actividades de capacitación es el Manual de Cargos y Funciones, que brinda información sobre las necesidades de capacitación referentes al perfil y a las funciones del cargo.

(5). El conocimiento de las funciones y responsabilidades es clave en la dimensión “claridad e identidad organizacional” de la evaluación de clima laboral, actividad propia del sub-proceso de Retención.

(6). En el sub-proceso de supervisión se evalúan las competencias descritas en el Manual de Cargos y Funciones, según los niveles de cargo establecidos en el mismo documento.

(7). Un sistema de compensación completo y competitivo en el mercado laboral beneficia las actividades de incorporación al atraer talentos a la organización.

(8). La satisfacción laboral está íntimamente ligada a una compensación adecuada que los colaboradores perciban como un valor agregado al hacer parte de la organización.

(9). Un plan de capacitación que incluya capacitaciones motivantes y efectivas puede hacer que éstas sean percibidas por los colaboradores como parte de la compensación que reciben.

(10). El sub-proceso de retención de personas se beneficia del de desarrollo pues un manejo adecuado de las actividades de capacitación contribuyen a mejorar el clima y la satisfacción laboral.

(11). La inclusión de actividades recreativas en el manejo del clima laboral contribuye a mejorar la percepción de los colaboradores sobre la compensación global que reciben.

(12). Los resultados de la evaluación del clima laboral brindan información sobre las dimensiones de este tema que se pueden abordar con actividades de capacitación.

(13). Los resultados de las evaluaciones de desempeño brindan información útil al momento de realizar un reclutamiento interno.

(14). El plan de incentivos formulado dentro del sub-proceso de compensación tiene como principal insumo los resultados de las evaluaciones de desempeño para otorgar los reconocimientos.

(15). Las evaluaciones de desempeño sirven como diagnóstico de la situación laboral de los colaboradores de la organización; de esta manera, sus resultados son un insumo importante en la identificación de necesidades de capacitación.

**6.10.2. Codificación de documentos.** Con el fin de facilitar la utilización del Sistema de Gestión del Talento Humano, todos los documentos que hacen parte de él han sido codificados y clasificados en el Listado Global de Documentos observado en el anexo 12. Dicho listado describe la metodología de codificación utilizada para identificar de manera práctica cada documento, su tipo y el sub-proceso al que pertenece.

#### **6.11. APLICACIÓN POST-IMPLEMENTACIÓN DE LA MATRIZ DE MEDICIÓN.**

Luego de implementar el Sistema de Gestión del Talento Humano en PROFED LTDA., se aplicó nuevamente la matriz de medición empleada en el diagnóstico cuantitativo (numeral 6.3); esto con el fin de hacer evidentes las mejoras logradas con el presente proyecto.

En la etapa de diagnóstico, la matriz de medición fue aplicada por separado para PROFED y la institución administrada, teniendo en cuenta que muchas de las actividades de gestión del talento humano se llevaban a cabo de manera descentralizada; sin embargo, el desarrollo del presente proyecto en sus etapas

preliminares (revisión documental y diagnósticos) mostró la necesidad de centralizar dichas actividades para garantizar su control y óptimos resultados. Por lo anterior, el desarrollo del proyecto procuró la centralización de la gestión del talento humano en el área administrativa de PROFED, manteniendo la independencia de algunos documentos cuya naturaleza así lo requiere.

En procura de mantener una gestión del talento humano centralizada, la aplicación posterior de la matriz de medición se llevó a cabo en PROFED LTDA., teniendo en cuenta los resultados logrados tanto para la empresa como para la institución administrada. Como se observa en el anexo 13, la implementación del Sistema de Gestión del Talento Humano produjo una mejora notable en la gestión del talento humano, llevando la calificación en la etapa de diagnóstico de **2,96** para PROFED y **2,89** para la institución administrada, a un resultado global de **4,10** (sobre un máximo de 5,00).

Con el fin de facilitar la observación de las mejoras, la tabla 6 muestra la diferencia entre la calificación obtenida por cada sub-proceso en la aplicación final de la matriz (post-implementación) y la aplicación inicial en la etapa de diagnóstico; para este caso se tuvo en cuenta la matriz de diagnóstico aplicada en PROFED.

Tabla 6: comparación de calificaciones antes y después de la implementación.

SUB-PROCESO	MATRIZ DE DIAGNÓSTICO	MATRIZ DE POST-IMPLEMENTACIÓN	DIFERENCIA
Colocación	1,9	4,2	2,3
Supervisión	2,6	4,2	1,6
Desarrollo	3,1	4,3	1,2
Incorporación	3,3	4,1	0,8
Retención	3,6	4,2	0,6
Compensación	3,5	3,9	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>2,96</b>	<b>4,10</b>	<b>1,14</b>

Observando la tabla anterior es posible notar que el sub-proceso de Colocación obtuvo la mejora más sustancial, lo cual concuerda con la importancia de este sub-proceso, el impacto que tiene sobre los demás aspectos de la gestión del talento humano y la cantidad de trabajo que demandó del presente proyecto. Otros sub-procesos con mejoras notables son los de supervisión y desarrollo de personas, esenciales para cumplir con el principio organizacional de mejora continua. Con mejoras menos notables pero igualmente importantes, se observan los sub-procesos de incorporación, retención y compensación.

## 7. CONCLUSIONES

- La revisión documental realizada al inicio del proyecto permitió identificar como necesidades de mejora más urgentes: fortalecer los perfiles de cargo, elevar la efectividad de las evaluaciones de desempeño y el compromiso con ellas, orientar las capacitaciones hacia las necesidades de la organización, establecer un programa de incentivos que genere compromiso con el mejoramiento, centralizar las actividades de gestión del talento humano para garantizar su control y aplicar el contenido de los manuales de cargos y funciones a las actividades de incorporación y supervisión de personas. Además, la información organizacional obtenida en esta etapa hizo posible adecuar el desarrollo de este proyecto a las políticas y principios de PROFED LTDA.
- La matriz FODA aplicada en el diagnóstico cualitativo complementó las necesidades y oportunidades de mejora identificadas en la revisión documental. Como primera observación, el análisis interno resultó considerablemente más efectivo en la identificación de fortalezas y debilidades que el análisis externo en la identificación de oportunidades y amenazas; esto sugiere la necesidad de mejorar el conocimiento del entorno. Por otra parte, se evidencia un carácter estratégico de la mayoría de debilidades identificadas, lo cual revela que su solución implica acciones en el largo plazo. Finalmente, la realización del diagnóstico cualitativo a través de la matriz FODA permitió abordar el presente proyecto teniendo en cuenta una visión global de la empresa.
- En lo que respecta al diagnóstico cuantitativo, la matriz de calificación se convirtió en una herramienta útil en la valoración del estado inicial de las actividades de gestión del talento humano, para luego brindar una evidencia cuantificable de las mejoras obtenidas con la implementación del presente proyecto. En este sentido, se observó que el mejoramiento en los sub-procesos

de colocación, supervisión y desarrollo fue el mayor contribuyente a la mejora total; esto indica que el manual de cargos y funciones y los planes y procedimientos de contratación, evaluación y capacitación produjeron excelentes resultados.

- Los procedimientos y formatos implementados en el sub-proceso de Incorporación otorgaron un carácter estratégico a la gestión del talento humano al enfocar la selección de colaboradores en las competencias que benefician a la organización bajo un modelo de valor agregado.
- El desarrollo del Manual de Cargos y Funciones para PROFED y la institución administrada produjo la mejora más importante del presente proyecto, brindando una base sólida para todas las actividades de gestión del talento humano.
- El Plan de Incentivos desarrollado en este proyecto contribuyó a mejorar la compensación global que reciben los colaboradores de PROFED. Adicionalmente, las características del modelo de evaluación de 360° adaptadas al Plan de Incentivos contribuyeron a fortalecer la cultura de mejoramiento.
- En cuanto al sub-proceso de desarrollo de personas, la implementación del Plan de Capacitación basado en un Inventario de Necesidades de Capacitación permitió fortalecer el impacto y la efectividad de las actividades en este aspecto de la gestión del talento humano.
- El desarrollo y aplicación de una herramienta de evaluación del clima laboral hizo posible conocer la opinión que tienen los colaboradores de PROFED en los temas tratados, sirviendo como punto de partida en la implementación de estrategias de mejora. El resultado obtenido indicó oportunidades de mejora en las dimensiones de autonomía y toma de decisiones, relaciones con los

compañeros, recompensas e incentivos y apertura organizacional; adicionalmente, estas dos últimas dimensiones se identificaron como críticas.

- El procedimiento para la evaluación de desempeño desarrollado en el presente proyecto otorgó a PROFED las herramientas necesarias para efectuar una adecuada supervisión de personas; en este tema se destacan los formatos de evaluación de desempeño implementados que combinan la evaluación de competencias con una evaluación participativa por objetivos, mejorando considerablemente la calificación del sub-proceso de supervisión y haciéndolo uno de los mayores contribuyentes a la mejora total lograda con el proyecto.
- Todos los sub-procesos implementados en PROFED como parte del Sistema de Gestión del Talento Humano, interactúan de manera eficiente para generar una visión holística de la gestión del talento humano.
- La implementación del Sistema de Gestión del Talento Humano produjo mejoras sustanciales en este aspecto para la empresa PROFED LTDA. Esto se hizo evidente con la aplicación de la matriz de post-implementación en donde la calificación total pasó de 2,96 a 4,10 sobre un máximo de 5,00.
- En términos de resultados tangibles, el desarrollo del presente proyecto produjo el diseño de 2 manuales, 2 planes, 7 procedimientos, 3 programas, 3 registros y 13 formatos para un total de 30 documentos.

## 8. RECOMENDACIONES

- Con el fin de aprovechar de manera más efectiva el Sistema de Gestión del Talento Humano y diferenciar las principales actividades de apoyo de la organización, se recomienda cambiar el proceso de Gestión Administrativa por tres nuevos procesos que incluyen Gestión de Talento Humano, Gestión Contable y Financiera y Gestión de Compras y Mantenimiento, resultando en el mapa de procesos sugerido en la figura 12.

Figura 12: recomendación de mapa de procesos para PROFED.



- Analizando el funcionamiento y los organigramas de PROFED y la Institución Educativa Infantas, se recomienda trasladar el cargo Coordinador Administrativo desde el organigrama de PROFED al de la institución administrada con el fin de

reestructurar este último y establecer como tres pilares fundamentales: la Coordinación Académica, la Coordinación de Bienestar y la Coordinación Administrativa. Esto permitirá enfocar las funciones de los colaboradores en una de las tres áreas mencionadas y obtener de ellos un desempeño más eficiente.

- Teniendo en cuenta la importancia y complejidad de las funciones incluidas en el cargo Enfermera, se recomienda fortalecer el perfil del cargo para llevarlo del nivel técnico al nivel profesional. Para ello se sugiere contemplar la posibilidad de brindar apoyo educativo a los colaboradores actuales para que alcancen el perfil profesional.
- Teniendo en cuenta las dificultades presentadas con la aplicación del modelo de las contingencias en el diseño de funciones, se recomienda realizar una prueba experimental que le otorgue a un grupo de colaboradores de manera temporal las facultades necesarias para ajustar sus funciones a las contingencias de variedad, autonomía, significado de las tareas, identidad y realimentación que sugiere el modelo.
- Teniendo en cuenta el carácter estratégico de la mayoría de debilidades identificadas en el diagnóstico cualitativo, se recomienda fortalecer las actividades de dirección y mejora a través de la implementación de planes estratégicos que busquen minimizar las debilidades mencionadas.
- A pesar de haber logrado una mejora considerable con el desarrollo del presente proyecto, la calificación obtenida de 4,10 sobre 5,00 en la matriz de post-implementación indica que aún existen grandes oportunidades de mejora. Por ello se recomienda retomar el estudio de los sub-procesos abordados para optimizar el impacto de las actividades involucradas en este proyecto y abarcar aquellas que no hicieron parte de su alcance.

- El compromiso de PROFED LTDA., de todos sus colaboradores y todas las áreas de la organización, es vital para el aprovechamiento y mantenimiento de este Sistema de Gestión del Talento Humano; así, la permanente utilización y actualización de los manuales, planes, procedimientos, programas, registros y formatos diseñados e implementados con este proyecto traerá enormes beneficios para la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- CAICEDO VALENCIA, Víctor Manuel. ACOSTA AGUIRRE, Ana María. La gestión del talento humano y el ser humano como sujeto de desarrollo. *Revista Politécnica*, 2012, año 8, N° 14, pág. 105-113. ISSN 1900-2351.
- CARDONA ECHEVERRI, Diego Raúl. ZAMBRANO CRUZ, Renato. Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Revista Estudios Gerenciales*. 2014, N° 30, pág. 184-189.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. 3ra edición. México: McGraw-Hill Educación, 2009. 586 p. ISBN 978-970-10-7340-7.
- CODINA JIMÉNEZ, Alexis. Deficiencias en el uso del FODA, causas y sugerencias. *Revista Ciencias Estratégicas*, 2010, volumen 19, número 25, pág. 89-100. ISSN 1794-8347.
- DESSLER, Gary. Administración de recursos humanos. 11ra edición. México: Pearson Educación, 2009. 801 p. ISBN: 978-607-442-285-6.
- EVANS, James R. LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad. 7ma edición. México: Cengage Learning, 2008. 783 p. ISBN-13: 978-607-481-366-1, ISBN-10: 607-481-366-3.

- GUPTA, Abhishek. Environmental and PEST Analysis: an Approach to External Business Environment. *Merit Reseach Journal of Art, Social Science and Humanities*, 2013, volumen 1(2), pág. 13-17.
- MANOSALVAS VACA, Carlos Aníbal. MANOSALVAS VACA, Luis Oswaldo. NIEVES QUINTERO, Jorge. El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *Revista AD-minister*, 2015, número 26, pág. 5-15, ISSN 1692-0279.
- MARTÍNEZ DÍAZ, Jaime Humberto. MARTÍNEZ DÍAZ, Esther Susana. Matriz organizacional para la medición de procesos de personal, una primera aproximación. *Revista Pensamiento y Gestión*, 2010, número 29, pág. 1-24, ISSN 1657-6276.
- PORTER, Michael E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 2008, January, pág. 78-93.
- RESTREPO, Luz Stella. LADINO, Ana Milena. OROZCO, Diana Carolina. Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Revista Scientia et Technica*, 2008, volumen XIV, número 39, pág. 286-291, ISSN: 0122-1701.
- SÁNCHEZ MARIÑEZ, Julio. La gestión del talento en las organizaciones. *INCAE Business Review*, 2010, volumen 1, número 12, pág. 6-14.

- SINGH, Ashu. A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence. *Organization Development Journal*, fall 2013, pág.39-50.