

Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano en la Fundación Shalom “Casa de Paz”

Juan Sebastián Domínguez Ramírez

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial

Director

Ana Mireya Cuadros Rojas

Especialista en Salud Ocupacional

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2021

Dedicatoria y agradecimientos

Quisiera dedicar este logro a mis padres Gustavo y Rosa, por todo su esfuerzo, dedicación, apoyo y motivación en sacarme adelante y por impulsar mi crecimiento académico y personal. Sin su paciencia y comprensión nada de esto hubiera sido posible.

A la Universidad Industrial de Santander, mi alma mater, por todos los conocimientos adquiridos y por enseñarme más de lo que pude haber imaginado.

De igual forma, agradezco a la Fundación Shalom “Casa de Paz”, por abrirme las puertas y darme la oportunidad de aprender; en especial a la ingeniera Luisa, quien me acompañó en cada paso de este proyecto. Espero que puedan seguir desempeñando esa labor tan bonita por muchos años más.

A mis grandes amigos, con quienes compartí los últimos 5 años, por estar a mi lado a lo largo del camino.

A toda mi familia, mi directora, y todos aquellos que pusieron su granito de arena para alcanzar esta meta.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción.....	13
1. Generalidades del proyecto.....	17
1.1. Título.....	17
1.2. Objetivos.....	17
1.2.1. Objetivo general.....	17
1.2.2. Objetivos específicos.....	17
1.3. Planteamiento del problema.....	18
1.4. Alcance.....	19
1.5. Metodología del proyecto.....	20
2. Generalidades de la empresa.....	22
2.1. Descripción general.....	22
2.2. Reseña histórica.....	22
2.3. Misión.....	23
2.4. Visión.....	24
2.5. Localización.....	24
2.6. Portafolio de servicios.....	25
2.7. Mapa de procesos.....	26
3. Marco de referencia.....	27
3.1. Marco de antecedentes.....	27
3.2. Marco teórico.....	30

3.2.1. Gestión del talento humano	30
3.2.2. Subprocesos de la gestión del talento humano.....	31
3.2.3. Diagnostico empresarial	49
3.2.4. Entrevista	50
3.2.5. Instrumento de evaluación	51
3.2.6. Indicadores de gestión	51
4. Diagnóstico	53
4.1. Metodología del diagnóstico.....	53
4.2 Desarrollo del diagnóstico	56
4.2.1. Revisión conceptual.....	56
4.2.2. Análisis preliminar de la empresa	57
4.2.3. Revisión documental	58
4.2.4. Entrevista	60
4.2.5. Aplicación de cuestionarios a trabajadores.....	62
4.2.6. Aplicación de instrumento de evaluación de cumplimiento de gth	63
4.2.7. Análisis de la información	64
4.2.8. Conclusiones del diagnóstico.....	67
5. Formulación del plan de mejoramiento	69
6. Implementación de las propuestas del plan de mejoramiento	72
6.1. Propuesta de mejoramiento para los perfiles y responsabilidades de los cargos	72
6.1.1. Etapa de planeación	73
6.1.2. Etapa de preparación	75
6.1.3 Etapa de realización.....	77

6.2. Propuesta de mejoramiento del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal	79
6.2.1. Reclutamiento	80
6.2.2. Selección	81
6.2.3. Implementación del protocolo de reclutamiento, selección y contratación de personal	82
6.3. Propuesta de mejora del proceso de inducción y orientación de personal	89
6.3.1. Implementación del manual de inducción y orientación de personal.....	89
6.3.2. Inducción general	90
6.3.3. Inducción específica	93
6.4. Propuesta de mejora de la evaluación de desempeño.....	95
6.4.1. Definición del tipo de evaluación.....	96
6.4.2. Definición de los evaluadores	96
6.4.3. Diseño del formato de evaluación	99
6.5. Propuesta de mejora para el clima laboral.....	102
6.5.1. Cuestionario de clima laboral	103
6.5.2. Análisis de los resultados del cuestionario	105
6.5.3. Elaboración de un plan de incentivos	106
7. Diseño de herramientas ofimáticas	108
7.1. Herramienta ofimática para la evaluación del perfil	108
7.2. Herramienta ofimática para la evaluación de desempeño	112
7.3. Herramienta ofimática para la evaluación del clima laboral	115
8. Indicadores de gestión	118
8.1. Diseño de los indicadores	119

8.2. Cálculo de los indicadores	123
8.2.1. Resultados del indicador para la cobertura del manual de funciones y perfiles de cargo .	123
8.2.2. Resultados del indicador para la cobertura del protocolo de reclutamiento y selección de personal	124
8.2.3. Resultados del indicador para la cobertura del manual de inducción y orientación	124
8.2.4. Resultados del indicador para la cobertura del programa de clima laboral.....	125
9. Socialización.....	126
10. Conclusiones	127
11. Recomendaciones.....	130
Referencias bibliográficas	131

Lista de Tablas

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos.....	15
Tabla 2. Métodos para la recolección de información sobre puesto.....	38
Tabla 3. Etapas del ciclo de capacitación.....	43
Tabla 4. Metodología del diagnóstico.....	53
Tabla 5. Revisión documental del proceso de GTH.....	59
Tabla 6. Resultados del instrumento de evaluación.....	64
Tabla 7. Análisis cuantitativo de la información.....	66
Tabla 8. Descripción del procedimiento.....	83
Tabla 9. Cuantificación de los resultados de las evaluaciones.....	85
Tabla 10. Distribución de los evaluadores por cargo.....	97
Tabla 11. Dimensiones evaluadas en el cuestionario de clima laboral.....	103
Tabla 12. Escala de la evaluación de desempeño 360°.....	112
Tabla 13. Criterios de calificación en la evaluación de clima laboral.....	116

Lista de Figuras

Figura 1. Localización de la sede administrativa Shalom “Casa de Paz”	24
Figura 2. Algunos servicios ofrecidos por Shalom “Casa de Paz”	25
Figura 3. Mapa de procesos de Shalom “Casa de Paz”	26
Figura 4. Organigrama de Shalom “Casa de Paz”	27
Figura 5. Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias.....	33
Figura 6. Obtención de información sobre el puesto como base para el proceso de selección	36
Figura 7. Los tipos de cambio de conducta por medio de la capacitación	42
Figura 8. Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño con base en las competencias	48
Figura 9. Evaluación de 360°	49
Figura 10. Metodología del diagnóstico.....	56
Figura 11. Subprocesos de la gestión del talento humano	57
Figura 12. Plan de mejoramiento... ..	70
Figura 13. Organigrama actualizado de Shalom “Casa de Paz”	74
Figura 14. Ficha técnica de los perfiles de cargo.....	76
Figura 15. Diagrama de flujo hoja 1	86
Figura 16. Diagrama de flujo hoja 2	87
Figura 17. Diagrama de flujo hoja 3	88
Figura 18. Evaluación de la Inducción General.....	92
Figura 19. Etapas de la Inducción Específica	94

Figura 20. Evaluación de la Inducción Específica.....	95
Figura 21. Formato de evaluación de desempeño para auxiliar de enfermería	100
Figura 22. Resultados del cuestionario de clima laboral.....	105
Figura 23. Plan de incentivos de Shalom “Casa de Paz”	106
Figura 24. Procedimiento para la utilización de la herramienta ofimática.....	109
Figura 25. Interfaz de la herramienta ofimática para la evaluación del perfil.....	111
Figura 26. Evaluación Global e Informe Final	111
Figura 27. Interfaz de la herramienta ofimática para la evaluación de desempeño	113
Figura 28. Resultados de la evaluación y compromisos adquiridos	114
Figura 29. Tabla resumen y diagrama de barras	115
Figura 30. Hoja de evaluación de la herramienta ofimática	116
Figura 31. Hoja de puntajes y porcentajes de la herramienta ofimática	117
Figura 32. Resumen de resultados de la herramienta ofimática	118
Figura 33. Indicadores de gestión para el proceso de GTH	120
Figura 34. Interfaz de la herramienta en Excel para el cálculo de los indicadores.....	122
Figura 35. Cálculo del indicador para la cobertura del manual de funciones y perfiles de cargo.....	123
Figura 36. Cálculo del indicador para la cobertura del protocolo de reclutamiento y selección de personal	124

Lista de Apéndices

Apéndice A. Entrevista

Apéndice B. Cuestionario de caracterización

Apéndice C. Cuestionario de percepción

Apéndice D. Lista de chequeo

Apéndice E. Plan de mejoramiento

Apéndice F. Manual de funciones y perfiles de cargo

Apéndice G. Organigrama empresarial

Apéndice H. Prueba de psicometría 16PF

Apéndice I. Protocolo de reclutamiento y selección de personal

Apéndice J. Manual de inducción y orientación

Apéndice K. Cartilla de bienvenida

Apéndice L. Formatos de la evaluación de desempeño

Apéndice M. Programa de clima laboral

Apéndice N. Herramienta ofimática para la evaluación del perfil

Apéndice O. Herramienta ofimática para la evaluación de desempeño

Apéndice P. Herramienta ofimática para la evaluación de clima laboral

Apéndice Q. Sistema de indicadores de gestión

Resumen

Título: Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano en la Fundación Shalom “Casa de Paz”*

Autor: Juan Sebastián Domínguez Ramírez**

Palabras clave: mejoramiento, estandarización, documentación, recursos humanos, indicadores.

Descripción:

En el mundo actual, para la supervivencia de las empresas es indispensable que estas mejoren sus procesos, buscando una mayor eficiencia y control. El talento humano ha demostrado ser una pieza clave en esta búsqueda constante del progreso.

En Shalom “Casa de Paz”, una fundación sin ánimo de lucro que se dedica a la rehabilitación de población vulnerable, están conscientes de la necesidad de mejorar su proceso de gestión del talento humano (GTH), y como respuesta a esa necesidad se realiza este trabajo de grado.

La primera parte del proyecto consistió en llevar a cabo un diagnóstico de los subprocesos de la GTH, para lo cual se hicieron entrevistas, encuestas y se aplicó un instrumento de evaluación, el cual permitió identificar falencias y oportunidades de mejora en dichos subprocesos. Con base en los resultados del diagnóstico se diseñó un plan de mejoramiento, el cual fue presentado a la gerencia de Shalom para su aprobación. Las propuestas de mejora aprobadas fueron implementadas en la organización con la ayuda de la encargada de recursos humanos, y se diseñaron herramientas ofimáticas que apoyaran el proceso de GTH. Además, se creó un sistema de indicadores de gestión que permitiera hacer seguimiento de la implementación y el impacto de lo realizado durante el proyecto.

Finalmente, se formularon las conclusiones y recomendaciones, y se realizó una reunión con la gerencia de Shalom para socializar los resultados.

*Trabajo de grado

**Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director: Ana Mireya Cuadros Rojas, Especialista en Salud Ocupacional.

Abstract

Title: Improvement of the human talent management process in Shalom “Casa de Paz” Foundation*

Author: Juan Sebastián Domínguez Ramírez **

Key Words: improvement, standardization, documentation, human resources, indicators.

Description:

In today's world, for the survival of companies it is essential that they improve their processes, seeking greater efficiency and control. Human talent has proven to be a key piece in this constant search for progress.

In Shalom “Casa de Paz”, a non-profit foundation that is dedicated to the rehabilitation of vulnerable populations, they are aware of the need to improve their human talent management process (TM), and as a response to that need it is carried out this degree work.

The first part of the project consisted of carrying out a diagnosis of the TM sub-processes, for which interviews, surveys and an evaluation instrument were applied, which allowed identifying shortcomings and opportunities for improvement in said sub-processes. Based on the results of the diagnosis, an improvement plan was designed, which was presented to Shalom's management for approval. The approved improvement proposals were implemented in the organization with the help of the human resources manager, and office automation tools were designed to support the TM process. In addition, a management indicator system was created to allow monitoring of the implementation and the impact of what was done during the project.

Finally, conclusions and recommendations were formulated, and a meeting was held with Shalom management to share the results.

* Bachelor Thesis.

** Faculty of Physical-mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Ana Mireya Cuadros Rojas, Occupational Health Specialist.

Introducción

En el mundo empresarial contemporáneo, los cambios constantes y vertiginosos por los que atraviesan las diferentes industrias hacen necesario un replanteamiento de las estrategias y métodos utilizados para lograr la máxima eficiencia y productividad posibles. Estos retos requieren de personas igualmente capaces y habilidosas para afrontarlos, de allí a que hoy en día se considere al talento humano como el recurso más valioso que puede tener cualquier compañía. Pero este recurso necesita ser cuidadosamente seleccionado, entrenado, capacitado y supervisado, y más allá de eso, se necesita procurar su bienestar. Es en este contexto que la gestión del talento humano (GTH) destaca como un aspecto fundamental que toda organización con deseos de perdurar en el tiempo debería tener en cuenta en la medida que motiva a los colaboradores, los orienta, los capacita y les brinda las herramientas necesarias no solo para el logro de los objetivos empresariales, sino también para su propia satisfacción y metas personales.

Shalom “Casa de Paz” es una organización sin ánimo de lucro con más de 25 años de trayectoria, consciente de la importancia y las ventajas que un correcto sistema de gestión del talento humano puede ofrecer. Dicho esto, el presente trabajo de grado busca el mejoramiento del proceso de GTH en Shalom “Casa de Paz”, para tal fin, primeramente se realizó un diagnóstico de la situación actual de la entidad en este tema, dividido en 8 etapas: revisión conceptual, análisis preliminar de la empresa, revisión documental, entrevista a la persona encargada del talento humano en la empresa, aplicación de cuestionarios a trabajadores, aplicación del instrumento de evaluación de cumplimiento de GTH, análisis de la información, y

conclusiones del diagnóstico. Luego, en base a los resultados obtenidos del diagnóstico se elaboró un plan de mejoramiento a la medida de los recursos y posibilidades de la organización, el cual fue presentado a la gerencia de Shalom para su aprobación. Posteriormente se implementaron las propuestas abaladas por gerencia y se diseñó un sistema de indicadores de gestión que permitiera hacerle seguimiento y medir el impacto de dichas mejoras. Finalmente, se realizó una socialización con la entidad en la cual se presentaron los resultados del trabajo de grado y las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Tabla 1.*Cumplimiento de objetivos*

Objetivo	Cumplimiento
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un diagnóstico que permita conocer el estado actual del proceso de gestión de talento humano que se lleva a cabo en la fundación Shalom “Casa de Paz”. 	Capítulo 4. Análisis y diagnóstico de la GTH. Apéndice A. Apéndice B. Apéndice C. Apéndice D.
<ul style="list-style-type: none"> Formular un plan de mejoramiento a los subprocesos evaluados a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico. 	Capítulo 5. Formulación del plan de mejoramiento. Apéndice E.
<ul style="list-style-type: none"> Implementar las propuestas de mejora aprobadas por la gerencia de la Fundación Shalom “Casa de Paz”. 	Capítulo 6. Implementación de las propuestas del plan de mejoramiento. Apéndice F. Apéndice G. Apéndice H. Apéndice I. Apéndice J. Apéndice K. Apéndice L. Apéndice M.
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que apoyen la gestión del talento humano. 	Capítulo 7. Diseño de herramientas ofimáticas. Apéndice N.

Apéndice O.

Apéndice P.

- Diseñar un sistema de indicadores de gestión que permitan hacer seguimiento y medir el impacto de las mejoras implementadas. Capítulo 8. Indicadores de gestión.
Apéndice Q.

- Socializar con el nivel directivo y personal a cargo de los procesos intervenidos las mejoras implementadas para la continuidad en su aplicación. Capítulo 9. Socialización de los resultados.
-

1. Generalidades del proyecto

1.1. Título

Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano en Shalom “Casa de Paz”.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Diseñar e implementar un plan de mejoramiento para el proceso de gestión del talento humano en la fundación Shalom “Casa de Paz”.

1.2.2. Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico que permita conocer el estado actual del proceso de gestión de talento humano que se lleva a cabo en la fundación Shalom “Casa de Paz”.
- Formular un plan de mejoramiento a los subprocesos evaluados a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.

- Implementar las propuestas de mejora aprobadas por la gerencia de la Fundación Shalom “Casa de Paz”.
- Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que apoyen la gestión del talento humano.
- Diseñar un sistema de indicadores de gestión que permitan hacer seguimiento y medir el impacto de las mejoras implementadas.
- Socializar con el nivel directivo y personal a cargo de los procesos intervenidos las mejoras implementadas para la continuidad en su aplicación.

1.3. Planteamiento del problema

Shalom “Casa de Paz” es una organización bumanguesa sin ánimo de lucro, que a lo largo de tres décadas ha aportado al desarrollo de la región mediante la rehabilitación de personas con adicción al alcohol, sustancias psicoactivas y en condición de indigencia o abandono familiar. La fundación cuenta con 18 cargos y 13 colaboradores, todos ellos directos y empleados bajo la contratación a término fijo. La sede administrativa está ubicada en la ciudad de Bucaramanga, mientras que los servicios de rehabilitación se prestan en una finca llamada MAJADA en la vía matanza.

En todas las organizaciones es necesario tener una apropiada documentación y estandarización de los procesos, incluyendo la gestión del talento humano, de manera que se logre sacar el máximo provecho de estos. En Shalom “Casa de Paz” la mayoría de los subprocesos de la gestión del talento humano no están ni documentados ni estandarizados; el reclutamiento, selección y contratación de personal se lleva a cabo sin seguir una guía

debidamente estructurada y la organización no realiza ningún tipo de capacitación a sus empleados, así como tampoco evaluación de clima laboral. Además, solo se cuentan con bocetos de algunos cargos, pero no se tiene un manual de funciones propiamente elaborado y actualizado. Por otro lado, si bien a las enfermeras se les aplica una evaluación de desempeño, al resto de cargos no se les evalúa de ningún modo, lo que hace imposible identificar falencias en su desempeño laboral y aspectos por mejorar.

Dicho lo anterior, se evidencia una deficiente gestión del talento humano; en consecuencia, se plantea este proyecto con el fin de mejorar dicho proceso mediante la estandarización y documentación de los subprocesos relacionados.

1.4. Alcance

El desarrollo del presente proyecto tiene como finalidad realizar un mejoramiento de los subprocesos de la gestión del talento humano en los cuales se detectaron fallas críticas durante la etapa diagnóstica. Dichos subprocesos son los siguientes:

- Organización (Descripción y análisis de cargos)
- Incorporación (reclutamiento, selección e inducción del personal)
- Compensación
- Capacitación
- Retención (programa de clima laboral)
- Supervisión (evaluación de desempeño)

Cabe aclarar que los subprocesos de compensación y capacitación fueron tenidos en cuenta tanto en el diagnóstico como en la elaboración del plan de mejoramiento, pero debido a que la gerencia de la empresa no otorgó el permiso necesario, no se pudieron implementar las respectivas mejoras.

1.5 Metodología del proyecto

Para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos planteados en el mejoramiento del proceso de Gestión de Talento Humano en Shalom “Casa de Paz”, se trabajaron diferentes fases. El cumplimiento de cada fase está sujeto al desarrollo del cronograma de actividades.

1. Diagnóstico de la Gestión del Talento Humano:

En esta primera etapa se pretende conocer el estado actual de los subprocesos de la GTH mediante la realización de un diagnóstico que deje al descubierto los factores críticos y el nivel de prioridad para la intervención. Esto se logró con las siguientes actividades:

- Revisión conceptual de libros, artículos de revista y proyectos de grado para establecer las bases teóricas del diagnóstico y conocer los principales autores relacionados con la Gestión del Talento Humano.
- Análisis preliminar de la empresa para conocer sus generalidades (misión, visión, reseña histórica, etc.)
- Revisión de documentación suministrada por la empresa sobre la GTH.
- Entrevista con la persona a cargo de la GTH en Shalom “Casa de Paz”.
- Aplicación de cuestionarios de caracterización y percepción laboral a los trabajadores.

- Aplicación del instrumento de evaluación (Checklist) que permita conocer el grado de cumplimiento de los subprocesos de GTH.
- Análisis de la información obtenida de la revisión documental, entrevista y Checklist.
- Conclusiones del diagnóstico.

2. Formulación del plan de mejoramiento:

Se formuló un plan de mejoramiento a los subprocesos de la GTH a partir de los resultados obtenidos del diagnóstico; en este plan se contemplan las acciones de mejora para cada problema encontrado, los tiempos en que se llevaron a cabo y las personas responsables.

3. Implementación y desarrollo:

Se implementaron las propuestas aprobadas por la gerencia de Shalom “Casa de Paz”. Para esto fue necesario:

- Presentar a la gerencia de la empresa un informe con las propuestas planteadas para el mejoramiento del proceso en cuestión.
- Diseño y documentación de las propuestas aprobadas.

4. Diseño e Implementación de Herramientas Ofimáticas:

A partir de las problemáticas identificadas, se diseñaron herramientas ofimáticas en Microsoft Excel que apoyen la correcta gestión de los subprocesos de la GTH. El propósito de esta etapa era suministrar a la organización, instrumentos que contribuyan a registrar, administrar y controlar elementos a los cuales no se les esté haciendo seguimiento actualmente.

5. Diseño e implementación de indicadores de gestión:

Se diseñó e implementó un sistema de indicadores de gestión que mida el impacto de las acciones de mejora implementadas e igualmente permita hacer seguimiento y medición al proceso de Gestión del Talento Humano. La finalidad de cada uno de estos indicadores es medir la eficacia, cobertura e impacto de las actividades desarrolladas en el marco de la GTH.

6. Socialización de las mejoras implementadas

Se realizó una presentación a la gerencia de Shalom “Casa de Paz” sobre las mejoras implementadas y los resultados obtenidos durante la práctica empresarial.

2. Generalidades de la empresa

2.1. Descripción general

Shalom “Casa de Paz” es una fundación sin ánimo de lucro con Número de Identificación Tributaria No 804001276-0, que trabaja hace más de 25 años en la rehabilitación de población vulnerable en la ciudad de Bucaramanga.

2.2. Reseña histórica

La ciudad de Bucaramanga ha sido en Colombia una de las más azotadas por el abandono, indigencia, habitantes de calle, entre otras, por lo cual se pensó en la creación de un lugar que atendiera a esta población que, siendo marginada por la sociedad, no tenía un lugar donde cubrir sus necesidades básicas.

Es así que el señor Alirio Galindo Lugo, en compañía de su familia, acogieron en su hogar a dichas personas, pero el número de éstos aumentó, por lo cual decidieron conseguir una casa donde se les prestara atención integral, denominándola SHALOM CASA DE PAZ.

Shalom “Casa de Paz” se creó en la ciudad de Bucaramanga el 19 de junio de 1993, y adquirió su personería jurídica el 12 de agosto de 1994, con el número 616.

Se inició en el barrio Comuneros, posteriormente se trasladó a la finca de su propiedad, llamada MAJADA ubicada en el Km. 8 vía a Matanza en la vereda Rosa Blanca, en donde se rehabilitan hombres, mujeres, niños, pero especialmente personas con problemas de drogadicción que los ha llevado a un estado de demencia, que se encontraban en las calles y en estado de abandono.

2.3. Misión

Trabajamos continuamente por mejorar y recuperar la calidad de vida de nuestros pacientes hombres, mujeres, niños, adultos mayores y personas con discapacidad mental impedidos por problemas como la drogadicción y alcoholismo; basados en modelos integrales de atención y en procesos que aseguran la eficiencia y restauración total.

2.4. Visión

Ser el CAD (Centro de Atención a Drogodependientes) elegido por las familias colombianas, por nuestro compromiso, efectividad en el tratamiento aplicado a nuestros pacientes con problemática de abuso de drogas, manejo de patología dual y limitación cognitiva; proyectándonos para el 2025 como un Centro de Atención líder en Santander.

2.5. Localización

Bucaramanga, Santander, Colombia.

Sede administrativa: Carrera 11 # 33 – 25, Centro.

Sede principal: Km 8 vía matanza.

Figura 1.

Localización de la sede administrativa Shalom “Casa de Paz”



Cra. 11 #33-25
Bucaramanga, Santander



Nota. Adaptado de <https://www.google.com/maps/place/Bucaramanga,+Santander>.

2.6. Portafolio de servicios

Shalom “Casa de Paz” ofrece una variedad de servicios enfocados principalmente en 3 poblaciones: adulto mayor, farmacodependientes y limitación cognitiva. Dichos servicios se mencionan a continuación:

- Alimentación
- Hospedaje
- Teoterapia grupal y orientación espiritual individual
- Psicología
- Orientación psicológica familiar
- Terapia Ocupacional
- Gestión Médica
- Campañas de Prevención
- Jornadas de recreación y esparcimiento

Figura 2.

Algunos servicios ofrecidos por Shalom “Casa de Paz”

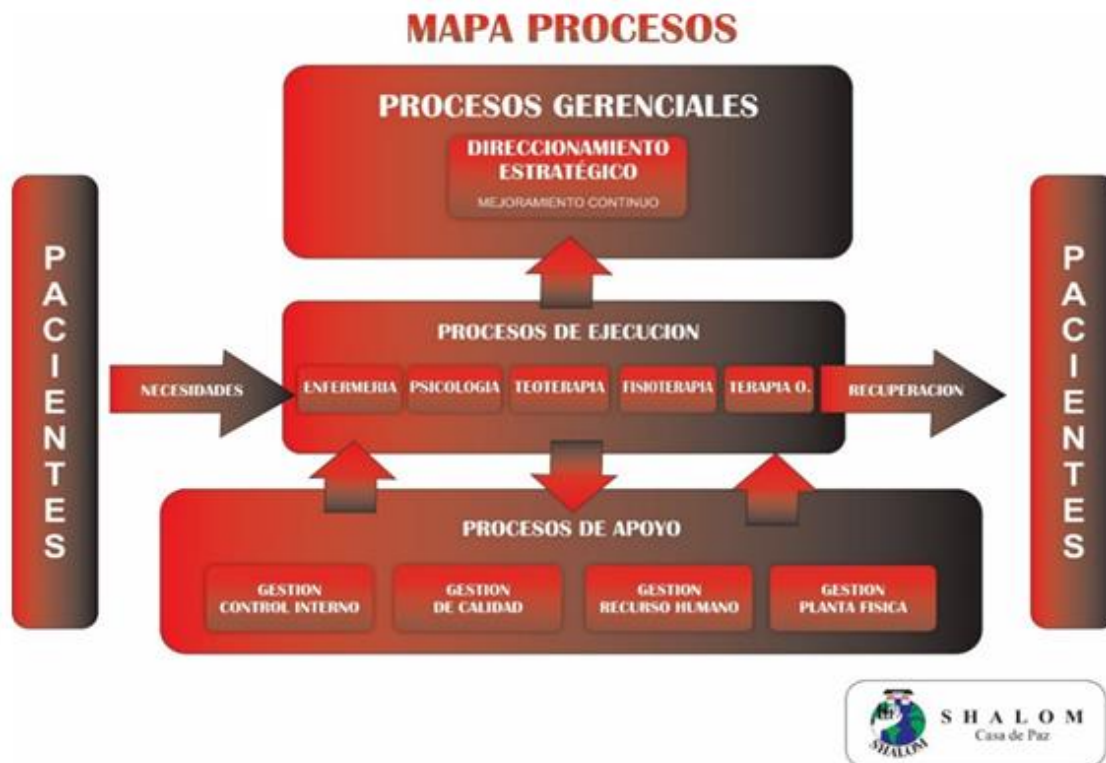


Nota. Adaptado de la revisión documental (Etapa 3 del diagnóstico).

2.7. Mapa de procesos

Figura 3.

Mapa de procesos de Shalom “Casa de Paz”



Nota. Adaptado de la revisión documental (Etapa 3 del diagnóstico).

2.8. Organigrama

Figura 4.*Organigrama de Shalom “Casa de Paz”*

Nota. Adaptado de la revisión documental (Etapa 3 del diagnóstico).

3. Marco de referencia

3.1. Marco de antecedentes

González Caicedo (2019), realizó su proyecto de grado en la modalidad de práctica empresarial orientada al área de talento humano, con lo cual buscaba el “Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa Metrolínea S.A”. Para tal fin plantea la

realización de un diagnóstico con el cual se pretende conocer el estado actual de los subprocesos de GTH en Metrolínea, identificando posibles falencias en los mismos y definiendo el orden de prioridad para la intervención. La metodología a seguir para dicho diagnóstico está dividida en 8 etapas, iniciando con una revisión bibliográfica sobre el tema de interés y culminando con las conclusiones, entre las cuales se encuentra que el proceso de GTH solo se cumple en un 21%, y que la empresa no cuenta ni con un plan de capacitación para sus empleados, ni herramientas para la evaluación de desempeño y clima laboral. Como respuesta a esto se plantean estrategias de mejoramiento que incluyen la creación de protocolos y la estandarización de los subprocesos identificados como problemáticos. Al igual que el trabajo antes mencionado, este proyecto también está orientado al área de talento humano y busca el mejoramiento de subprocesos relacionados. En particular, la metodología del diagnóstico planteada por Gonzáles Caicedo fue de mucha utilidad al momento de elaborar la propia, en la medida que formula un hilo coherente de acciones que son relativamente fáciles de entender y ejecutar.

Por otro lado, Navas Olave y Rojas Pérez (2019), en su proyecto de grado “Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para Industrias Alimenticias Ornelo S.A.S”, plantean una metodología del diagnóstico similar a la de Gonzáles Caicedo, en la cual se hace uso de una lista de chequeo como instrumento de evaluación cualitativo para medir el nivel de cumplimiento de GTH, dividido en 8 subprocesos de acuerdo a recomendaciones de Chiavenato, pero además de eso también incluyen algunos datos numéricos (porcentaje de actualización del organigrama organizacional y perfiles de cargos, cobertura de capacitaciones realizadas, cantidad de descargos y motivos relacionados, entre otros) con el fin de realizar un análisis cuantitativo que sustente las falencias encontradas en el proceso evaluado. Como resultado, se encontró que la

empresa no realiza evaluaciones de desempeño ni de clima laboral, y que el subproceso más crítico es la planeación del talento humano con tan solo un 10% de cumplimiento. Con el presente proyecto también se pretende hacer análisis tanto cualitativos como cuantitativos, por lo tanto, la información cuantitativa utilizada por Navas Olave y Rojas Pérez como base para su trabajo constituye una importante fuente de referencia.

Finalmente, Ardila Hernández y Zambrano Puerto (2018), en su tesis de pregrado “Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para el cuerpo oficial de bomberos de Bucaramanga”, desarrollan de igual forma una lista de chequeo para la evaluación de los subprocesos de GTH en dicha compañía, pero llama la atención que la lista solo arroja resultados generales y para establecer la priorización de los problemas encontrados se utiliza una matriz de Vester, la cual arroja que los problemas más críticos son la falta de estandarización de los procedimientos, el inadecuado desarrollo del proceso de reclutamiento y selección de personal, y la ausencia de acciones correctivas como respuesta a la evaluación de desempeño. Seguidamente se presentan 9 acciones como parte de un plan para el mejoramiento de las falencias identificadas en el diagnóstico. Lo anterior fue de gran utilidad para el desarrollo de este proyecto ya que le permitió al autor hacerse una idea general de cuáles deberían ser los productos finales (entregables), en la medida que se establece una correlación entre los problemas encontrados y las posibles soluciones.

3.2. Marco teórico

3.2.1. Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano o tradicionalmente conocida como Administración de Recursos Humanos es “el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito” (Chiavenato, 2009, p.9).

El mundo moderno, cambiante e impredecible, ha entendido que una parte primordial para el éxito de las empresas es el talento humano, en tanto este es la fuente de conocimiento y creatividad necesarios para la creación de estrategias que le permiten a las compañías ser competitivas y prevalecer en un entorno cada vez más desafiante. En este contexto, es innegable la estrecha interdependencia que existe entre las personas y las organizaciones; tanto las unas como las otras tienen sus propios objetivos, pero es necesario comprender que para alcanzar el éxito es imprescindible mantener siempre una relación ganar-ganar en la que los objetivos de la organización, en la medida de lo posible, puedan ir de la mano con los objetivos individuales de los empleados, a quienes ya no se les considera como simples trabajadores o una carga con la que la empresa tiene que lidiar, sino que ahora se les trata como asociados y colaboradores. De esta forma, los asociados invierten su tiempo y esfuerzo en la empresa para la que trabajan, y a cambio esperan recibir una recompensa equivalente.

La GTH es una responsabilidad de línea y una función de staff, lo cual implica que los especialistas de Talento Humano y los gerentes de línea compartan las responsabilidades. Así, mientras el departamento correspondiente de TH actúa como consultora, las decisiones finales quedan en manos de los gerentes.

3.2.2. Subprocesos de la Gestión del Talento Humano

La GTH es un conjunto integrado de subprocesos dinámicos e interactivos. Los seis subprocesos básicos de la Gestión del Talento Humano son los siguientes:

Incorporación de personas, que incluye reclutamiento y selección de personal; Organización de las personas, como, por ejemplo, el diseño de puestos y perfiles de cargos; Compensación, que involucra la remuneración del personal; Desarrollo de personas, es decir, programas de capacitaciones; Retención, que incluye el clima laboral y plan de incentivos; Supervisión, que integra la evaluación de desempeño.

3.2.2.1. Incorporación de personas. “Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales” (Chiavenato, 2007, p.129).

Reclutamiento: Para hablar de reclutamiento es importante mencionar dos conceptos diferentes pero estrechamente ligados entre sí: el mercado de trabajo (MT), el cual hace

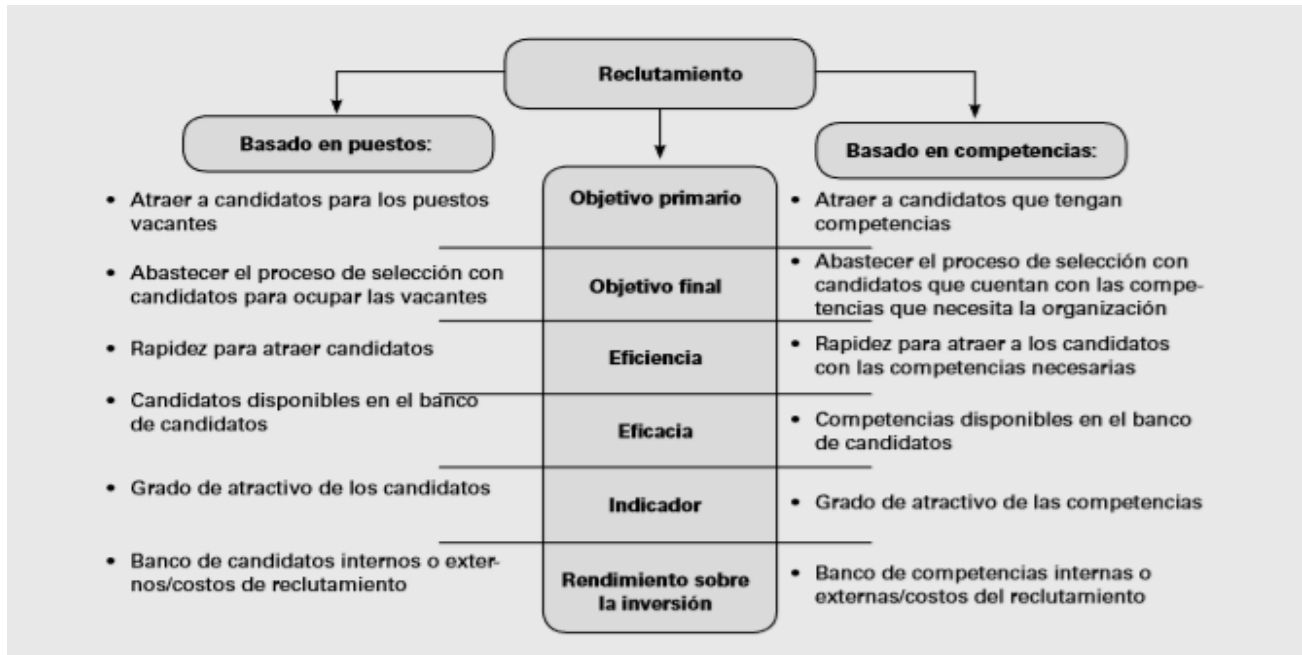
referencia a las ofertas de empleo que ofrecen las empresas en un determinado lugar y tiempo y que funciona en términos de disponibilidad de empleos (oferta) y demanda de los mismos; y el mercado de recursos humanos (MRH), que básicamente hace referencia al conjunto de personas aptas para el trabajo que están ya sea empleadas o desempleadas.

El reclutamiento es uno de los procesos fundamentales con el cual se incorporan personas a la organización. Por medio de este, la organización (que forma parte del mercado de trabajo) envía señales a los candidatos (mercado de recursos humanos) de que ofrece oportunidades de empleo. El reclutamiento puede ser interno (cuando se buscan candidatos dentro de la misma empresa), externo (cuando se buscan candidatos que no están vinculados a la empresa) o mixto (cuando se realiza reclutamiento interno y se genera una vacante que debe llenarse con reclutamiento externo, a menos que el puesto se elimine). Entre las diferentes técnicas para reclutamiento externo están: anuncios en diarios y revistas, agencias de reclutamiento, contactos con escuelas, universidades y corporaciones, carteles o anuncios en lugares visibles, consulta al banco de hojas de vida de candidatos, entre otros.

Finalmente, se debe hablar también de los diferentes enfoques del reclutamiento. Por un lado, está el reclutamiento que simplemente busca llenar los puestos vacantes de la organización, y por el otro está el reclutamiento por competencias, que se concentra en la adquisición de personas sumamente calificadas que puedan contribuir al éxito de la empresa y aumentar la competitividad del negocio. En la Figura 5 se presenta una comparación de ambos enfoques.

Figura 5.

Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias



Nota. Adaptado de *Gestión del Talento Humano* (p.121), por Chiavenato, 2009.

Selección: una vez se ha reclutado al personal, la siguiente etapa en los procesos de incorporación es la selección, la cual, como su nombre indica, consiste en escoger a los mejores candidatos para la organización. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser vistos como dos caras de una misma moneda que llevan a un fin común: el ingreso de personas a la empresa. En ese orden de ideas, si el reclutamiento es un proceso para llamar la atención de los candidatos e invitarlos a entrar en la organización, la selección es una actividad de oposición en tanto restringe dicha entrada al solo escoger los candidatos que sean más aptos para desempeñar el puesto vacante. En el fondo, es un proceso de comparación, de decisión y de elección en tanto se comparan dos variables: los requisitos del puesto vacante y el perfil de los

candidatos. También es una responsabilidad de la línea y función de staff, ya que el departamento de TH o el comité encargado de la selección de personal solo se encarga de escoger un grupo de candidatos que estén en las mejores condiciones y cuenten con posibilidades altas de acceder al cargo, pero al final la última palabra sobre quién entra y quién no entra a la organización les corresponde a los gerentes de cada división.

Teniendo en cuenta que el proceso de selección es un sistema de comparación y de elección, es importante que esté sustentado en algún estándar o criterio. Dicho esto, el punto de referencia siempre son los datos y la información obtenida de dos fuentes principales: las especificaciones y requisitos del puesto (por medio del análisis de puestos y la requisición de personal, siempre que sea un cargo nuevo, y el análisis de puestos en el mercado cuando se trate de un cargo nuevo del cual la empresa no tiene ningún conocimiento previo), y la aplicación de técnicas de selección para reunir información acerca del candidato. La finalidad de éstos es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para ocupar la vacante.

Usualmente la información obtenida del puesto vacante es condensada en lo que se conoce como ficha profesiográfica, la cual contiene las características físicas y psicológicas que debe satisfacer la persona que desempeñe el puesto considerado. Esta ficha es usada como base para escoger las técnicas de selección que sean más apropiadas en cada caso. Las principales técnicas de selección son las siguientes:

La entrevista: es un proceso de comunicación entre dos personas, en el cual una de ellas (entrevistador) intenta obtener información acerca de la otra (entrevistado) mediante ciertos estímulos. Es la técnica de selección más utilizada tanto en las grandes, medianas y pequeñas empresas. Sin embargo, es bastante subjetiva e imprecisa. “En cualquier proceso de selección

que requiera esta técnica, los entrevistadores deberían tener un entrenamiento en técnicas de entrevistas, tendientes principalmente a aumentar la conciencia de la cantidad de sesgos en los que nuestro funcionamiento psicológico normal nos entrapa.” (Barros S. y Kuschel, 2006, p.8)

Pruebas de conocimiento: son instrumentos utilizados para evaluar de forma objetiva las capacidades, habilidades y conocimientos profesionales o técnicos de los candidatos. Pueden ser de tipo oral, escrito o de desempeño (cuando se le pide al candidato realizar un trabajo o tarea práctico).

Pruebas psicológicas: miden principalmente las aptitudes de los candidatos y su inteligencia emocional. Estas pruebas deben ser realizadas por un psicólogo o un profesional del campo.

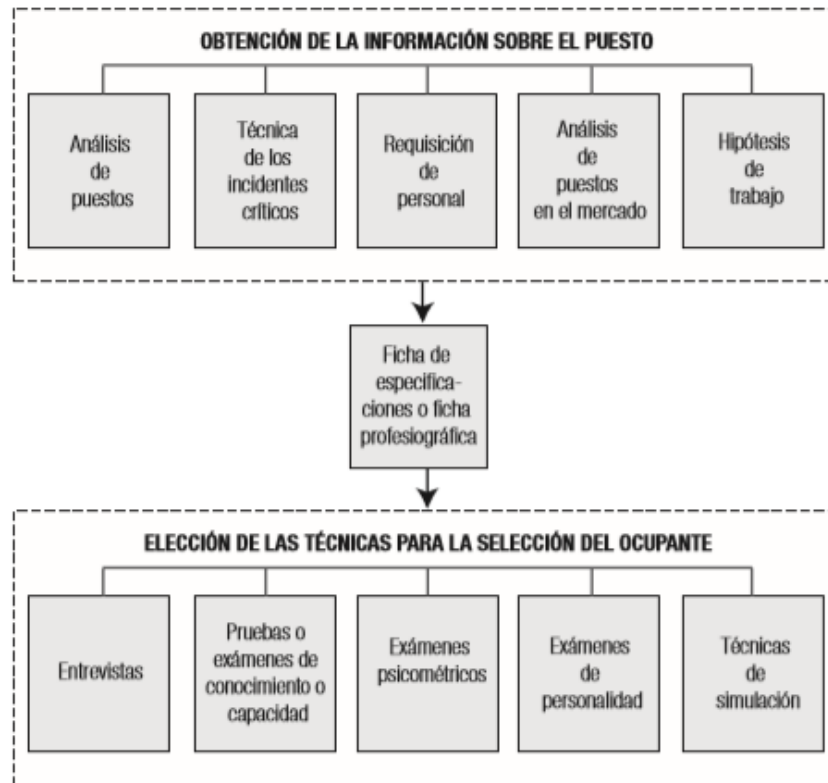
Pruebas de personalidad: son tests utilizados para analizar los distintos rasgos de personalidad de una persona. Pueden ser genéricos, cuando solo revelan rasgos generales de la personalidad, o específicos, cuando lo que se busca es investigar rasgos determinados de la personalidad como los intereses o las motivaciones de cada individuo.

Técnicas de simulación: consiste en evaluar a uno o más candidatos en un escenario construido para simular una situación común a la que deberá enfrentarse en su trabajo en caso de ser contratado, de esta manera se pasa del estudio abstracto e individual al estudio técnico y grupal.

Comúnmente, se escoge más de una técnica de selección para cada caso. Cada técnica auxilia a las otras al proporcionar un amplio conjunto de información sobre el candidato.

Figura 6.

Obtención de información sobre el puesto como base para el proceso de selección



Nota. Adaptado de *Administración de Recursos Humanos* (p.174), por Chiavenato, 2007.

Inducción: son programas destinados para los nuevos empleados de la empresa, diseñados de tal forma que les permitan a estos aprender e incorporar las normas, costumbres, valores y cultura organizacional. La duración de estos programas varía en función del nivel de aprendizaje que la empresa quiera imprimirle al nuevo empleado; de acuerdo con lo anterior, pueden durar

tan solo uno o dos días (si es un puesto operacional sin mayor complejidad), o incluso más de un mes (cuando se trata de un cargo destacado en niveles de gerencia o dirección).

3.2.2.2. Organización de personas. Una vez las personas han sido reclutadas, seleccionadas e incorporadas a la empresa, lo que sigue es organizarlas en sus puestos de trabajo. Un puesto es el conjunto de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. Esta posición determina al mismo tiempo su nivel jerárquico, el departamento al cual pertenece, su jefe inmediato, así como también las personas que tiene bajo su mando.

Diseño y análisis de puestos: “La descripción de los puestos es una definición escrita de lo que hace el ocupante de un puesto, de cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo. Esta definición se utiliza para definir las especificaciones del puesto, el cual relaciona los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se necesitan para el desempeño satisfactorio en el puesto.” (Chiavenato, 2009, p.221)

Dicho de otra forma, la descripción se enfoca en el contenido del puesto (lo que el ocupante hace y cuándo, cómo y por qué lo hace), mientras que el análisis es el procedimiento para determinar los requisitos de las obligaciones y las responsabilidades de un puesto y el tipo de persona que deberá ocuparlo.

Existen tres métodos utilizados para obtener información relacionada con los puestos:

Tabla 2.*Métodos para la recolección de información sobre puestos*

Entrevista	Cuestionario	Observación
Consiste en aplicar entrevistas ya sea a los trabajadores, de forma individual o grupal (si hay muchos ocupantes de un mismo puesto), o al supervisor que tenga conocimientos profundos del puesto a analizar.	Implica repartir cuestionarios entre los ocupantes de un cargo o su supervisor. Su principal ventaja consiste en que permite recolectar muchos datos de diferentes trabajadores en un periodo corto de tiempo.	Como su nombre indica, consiste en observar lo que hace directamente el empleado en su puesto de trabajo. Es el método menos fiable y solo es recomendado para trabajos simples y repetitivos.

El diseño y análisis de puestos de trabajo puede considerarse como el proceso fundamental del cual dependen la mayoría de las actividades que involucran la gestión del talento humano, ya que ayuda en la toma de decisiones relacionadas con la selección, promoción, evaluación de desempeño, remuneración, entre otras.

3.2.2.3. Compensación. Una organización solo puede ser exitosa gracias al trabajo en conjunto de un número de individuos que aportan su tiempo, esfuerzo y conocimientos al negocio. Entre estos individuos se encuentran los proveedores, quienes aportan materias primas, equipo y tecnología a la empresa y a cambio esperan recibir utilidades y nuevos negocios; los inversionistas y accionistas, quienes le prestan dinero a la organización y a cambio esperan recibir dividendos; los clientes, quienes compran los productos y servicios que ofrece la empresa

y a cambio esperan calidad y un precio de compra razonable; finalmente, están los propios empleados de la empresa, quienes a cambio de aportar sus conocimientos, capacidades y habilidades a la empresa esperan recibir una recompensa equivalente. Usualmente esta recompensa se expresa en forma de salarios, también conocido como remuneraciones, retribuciones, sueldos, entre otros.

Administración de Salarios: Es el conjunto de normas y procedimientos, contenidos en la política salarial de la organización, que buscan establecer o mantener estructuras de salarios justas y equitativas desde una perspectiva interna (con relación a los otros puestos dentro de la misma organización) y externa (con relación a los mismos puestos en otras organizaciones). La evaluación y la clasificación de puestos aseguran el equilibrio interno, mientras que las investigaciones de salarios en el mercado (principalmente mediante la aplicación de encuestas salariales a otras empresas similares de la comunidad) aseguran el externo.

Los principales objetivos de la administración de salarios en toda organización son: remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa, recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación, mantener equilibrio el entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados, y facilitar el proceso de la nómina.

Si bien históricamente el salario ha sido percibido como un monto económico que se le entrega al empleado por su trabajo, es importante mencionar que existen otras formas de retribuciones desligadas del aspecto financiero. En este sentido puede clasificarse a las recompensas como financieras y no financieras. Un término alternativo y ampliamente divulgado para referirse a las recompensas no financieras es el denominado salario emocional. Para Paredes

(2006), el salario emocional son todos aquellos intangibles que la organización puede proporcionar como una forma de complementar el salario económico, de manera que incremente la satisfacción de los empleados, a la vez que hace la empresa más atractiva frente a la competencia. Si bien lo ideal es definir dichos intangibles en función de las necesidades individuales de cada trabajador, se podrían mencionar los siguientes factores del salario emocional a manera de generalización: posibilidad de ascender y progresar en la organización, permitirles a los empleados expresar sus ideas y sugerencias, ambiente laboral agradable, flexibilidad en los horarios de trabajo, entre otros.

El papel de los sistemas salariales es fundamental en cualquier empresa ya que constituye una de las principales fuentes de motivación para los empleados y juega un papel importante en la satisfacción que sienten con su trabajo. Si un empleado siente que se le paga bien, es decir, que su esfuerzo es justamente recompensado, dará lo mejor de sí mismo en las tareas que le sean encomendadas y esto muy seguramente se verá reflejado en la productividad de la empresa. Por el contrario, si un empleado siente que el nivel de esfuerzo que le imprime a su trabajo no es equivalente a la recompensa que obtiene por este, lo más probable es que se desmotive y como consecuencia disminuya su rendimiento. Una forma eficiente de controlar los niveles de motivación del personal y aumentar su desempeño consiste en establecer un plan de incentivos.

Plan de incentivos: Según la Real Academia Española (RAE), un incentivo es un “Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos”. En este contexto, un plan de incentivos consiste en la aplicación de estrategias orientadas a maximizar el desempeño de los trabajadores en una

organización, como, por ejemplo, conceder bonos salariales a aquellos empleados que alcancen un determinado nivel de productividad (recompensa financiera), o conceder un día libre a aquellos que logren cierta cantidad de ventas (recompensa no financiera o salario emocional). Es clave mencionar que los incentivos deben ser realistas y coherentes con la realidad de cada organización; ofrecerle un incentivo a un trabajador a cambio del logro de una meta en específico es similar a hacerle una promesa, y el incumplimiento de esta puede ocasionar un efecto totalmente contrario al que se busca. Para evitar lo anterior, es recomendable establecer un presupuesto de incentivos.

3.2.2.4. Desarrollo de personas. Las personas, en su facultad de seres pensantes y racionales, tienen una enorme capacidad de adquirir nuevos conocimientos y aprender nuevas habilidades. Las empresas son conscientes de esto, y en consecuencia hacen uso de distintos medios para sacarle el máximo provecho al potencial de aprendizaje de sus empleados, de forma que se vea reflejado en un mejor desempeño laboral. En ese orden de ideas, se pueden definir los procesos de desarrollo de Recursos Humanos como todas aquellas inversiones que las organizaciones hacen para enriquecer su patrimonio humano, agregarle valor y hacerlo más competitivo. Dichas inversiones tradicionalmente se traducen en lo que se conoce como capacitación.

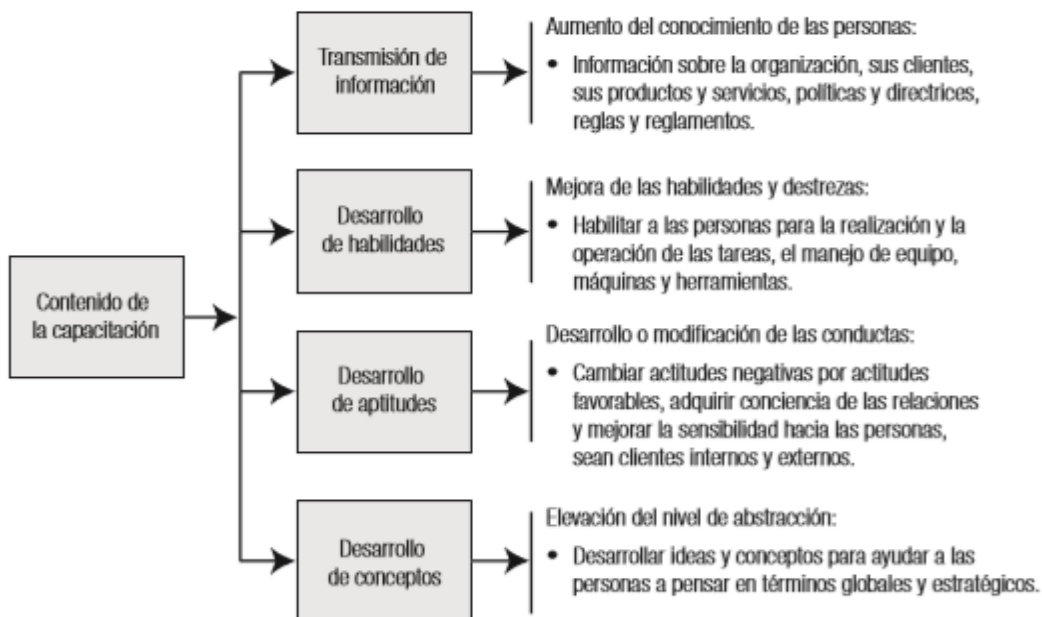
Capacitación: La capacitación es entendida como el esfuerzo generalizado para mejorar los conocimientos y las destrezas disponibles en la organización. El término, se utiliza con frecuencia de manera casual, para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización, para impulsar el aprendizaje de sus miembros (Sherman et al., 2002).

El objetivo básico de la capacitación es preparar y desarrollar continuamente a los empleados para la realización de tareas propias de su puesto, pero también para otras funciones que pueden llegar a ser más complejas y exigentes.

De acuerdo con Chiavenato (2009), las capacitaciones modifican el comportamiento de las personas por medio de cuatro tipos de cambios: transmisión de información, desarrollo de habilidades (principalmente aquellas que están directamente relacionadas con el desempeño del puesto o de posibles funciones futuras), desarrollo de aptitudes (se busca generalmente la modificación de comportamientos negativos de los trabajadores para convertirlos en otros más favorables), y el desarrollo de conceptos.

Figura 7.

Los tipos de cambio de conducta por medio de la capacitación



Nota. Adaptado de *Administración de Recursos Humanos* (p.387), por Chiavenato, 2007.

El proceso de capacitación puede dividirse en cuatro etapas: diagnóstico, diseño, implementación y evaluación.

Tabla 3.

Etapas del ciclo de capacitación

Etapa	Descripción
Diagnóstico	Su propósito es establecer un inventario de necesidades de capacitación, para esto se consideran tres niveles de análisis: análisis organizacional, análisis de recursos humanos (para lo cual es de mucha utilidad los resultados de la evaluación de desempeño y la aplicación de cuestionarios y entrevistas a supervisores) y análisis de puestos.
Diseño	Consiste en definir quién debe ser capacitado, cómo capacitar, en qué capacitar, quién capacita, dónde, cuándo y para qué capacitar.
Implementación	Es la ejecución propiamente dicha del programa de capacitación, en la cual intervienen un instructor con experiencia en el tema a capacitar, y un aprendiz que puede pertenecer a cualquier puesto de la jerarquía organizacional, desde un operario hasta un jefe o gerente.
Evaluación	Se comprueba si la capacitación ha producido los resultados deseados en la conducta de los empleados mediante el análisis de datos como ahorro de costos, mejora de la calidad, disminución de tiempos, aumento de la productividad, entre otros.

Al igual que otros procesos de la Gestión del Talento Humano, el Desarrollo de personas es tanto una responsabilidad de línea como una función de staff; las actividades de capacitación son responsabilidad del supervisor de cada departamento, pero para llevarlas a cabo es necesario contar con asesoría especializada.

3.2.2.5. Retención. En el contexto de GTH, una organización rentable es aquella que no solo incorpora, organiza, compensa y desarrolla a sus empleados de manera adecuada, sino que también logra retenerlos dentro de ella. De poco o nada sirve reclutar y contratar excelentes trabajadores con un alto nivel de conocimiento y habilidades, si la empresa no es capaz de mantenerlos con ella por mucho tiempo. La satisfacción y la motivación juegan un rol importante en el hecho de que un trabajador quiera o no permanecer en una organización. Tal como se explicó en ocasiones anteriores, una remuneración justa y un plan de incentivos bien diseñado son factores decisivos que pueden marcar la diferencia en la percepción que tiene el empleado sobre la empresa para la cual trabaja. Sin embargo, es importante mencionar que existen otros factores igual de relevantes, entre ellos está el clima laboral.

Clima laboral: es una realidad que la calidad de vida de los empleados y las buenas relaciones tanto entre ellos mismos como entre sus superiores son cruciales para el éxito y la permanencia de las organizaciones. Conocer, hacer seguimiento e intervenir esta realidad constituye una de las funciones fundamentales de la gestión del talento humano. “Entre muchos indicadores posibles para conocer la calidad de la vida laboral, el Clima Organizacional (CO) es uno de los más destacados, pues permite una aproximación fiel y específica a las percepciones

que las personas tienen sobre la organización a la cual están vinculadas y acerca de diversos aspectos del trabajo.” (Toro Álvarez y Sanín Posada, 2013, p.11)

Un Clima Organizacional positivo se caracteriza por la calidad del trato entre las personas, el apoyo que reciben los empleados de parte de sus jefes y la comunicación asertiva que tienen con ellos, la disposición de herramientas y recursos para realizar el trabajo, la estabilidad laboral, entre otros. Si bien la calidad del Clima Organizacional no es garantía de lograr el éxito, sí es una condición indispensable para llegar a él.

Algunos factores que pueden indicar un clima laboral deficiente son el alto nivel de ausentismo y rotación del personal.

De acuerdo con Chiavenato (2007), El *ausentismo* se define como la falta de presencia de los empleados en momentos en los que normalmente deberían estar trabajando. Es importante que la empresa realice un análisis de causas de ausentismo, ya que, si bien en muchas ocasiones se debe a factores fuera del control del empleado como enfermedad o motivos familiares, también es posible que la poca motivación y políticas inadecuadas de la organización influyan en la problemática. Por otro lado, la *rotación* no es más que el volumen de personas que ingresan (contratos) y salen (despidos o renuncia) de la organización. Un alto índice de rotación puede significar un descontento generalizado entre los empleados de una empresa o deficiencias en las políticas de la misma; la entrevista de salida, la cual se le aplica al trabajador al momento de su separación con la empresa, constituye uno de los métodos más utilizados para conocer las causas exactas de la rotación de personal.

La herramienta más utilizada para la evaluación del clima laboral son las encuestas de clima laboral, las cuales se aplican a los empleados y en ocasiones también pueden complementarse con entrevistas personales. La misma empresa puede asumir la responsabilidad del diseño y la realización de las encuestas, o puede tercerizar el proceso en caso de que no haya nadie en la organización con los conocimientos necesarios para llevar a cabo tal actividad. Para asegurar la máxima sinceridad en las respuestas, a los encuestados debe garantizárseles el anonimato, de lo contrario puede que se sientan intimidados ante la perspectiva de represarías por parte de sus jefes o compañeros. Una vez se tengan los resultados de las encuestas, se deben analizar e identificar las causas que generan la situación actual de clima laboral, y plantear estrategias de intervención que permitan mejorarla en caso de ser necesario.

Entre las encuestas de clima laboral, una de las que más destaca es la diseñada por Litwin y Stringer (1968), la cual evalúa el clima laboral en nueve componentes: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, normas, conflictos e identidad.

3.2.2.6. Supervisión. Existen diversas formas de abordar el último de los subprocesos de la Gestión del Talento Humano. Algunos autores consideran la supervisión como un proceso constante de monitoreo de las diferentes actividades que se realizan en la empresa mediante el uso de bancos de datos y sistemas de información que les permiten a los gerentes y supervisores tomar las decisiones adecuadas. En este proyecto se maneja una definición similar, sin embargo, la atención se centra específicamente en el seguimiento a las personas y su comportamiento en el puesto que ocupan. El método más conocido para supervisar y dirigir al personal es la evaluación de desempeño.

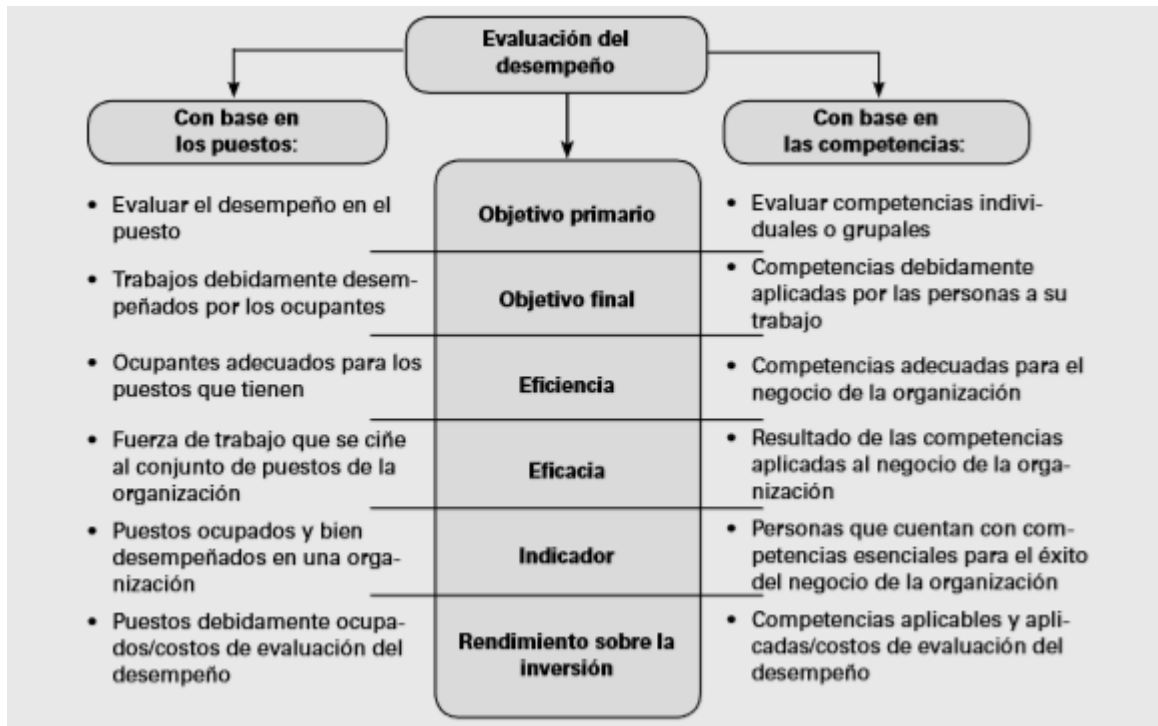
Evaluación de desempeño: en toda organización, una de las tareas principales de la GTH es el mejoramiento continuo del patrimonio humano, pero antes de diseñar cualquier plan de acción, primero hay que saber qué se debe mejorar; la evaluación del desempeño o de la gestión de un trabajador es un instrumento de administración imprescindible en la consecución de tal fin ya que le permite a la empresa identificar los aspectos deficientes en el comportamiento de su personal y plantear estrategias de formación como respuesta a ello. A manera de resumen, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para: descubrir a las personas claves en la organización y planear promociones y remuneraciones; hacerle conocer al trabajador cómo es su comportamiento en relación con su trabajo, de forma que esté al tanto de los aspectos que son favorables y también de aquellos que debe modificar (retroalimentación); detectar necesidades de capacitación.

La evaluación de desempeño tradicionalmente se ha enfocado en determinar qué tan bien realiza un trabajador las tareas propias del puesto que ocupa. Sin embargo, en los últimos años un nuevo enfoque en las competencias ha ganado popularidad entre las empresas. La figura 6 explica en forma sintética las principales diferencias entre ambos enfoques.

Las organizaciones más democráticas y participativas dejan en manos del propio colaborador la responsabilidad de autoevaluar libremente su desempeño. Algunas asignan la responsabilidad de la evaluación al gerente inmediato, con el objeto de reforzar la jerarquía. Otras tratan de integrar al gerente y al subordinado en la evaluación a efecto de reducir la diferencia jerárquica. Existen también quienes adoptan un proceso circular de 360° para la evaluación, esta es una de las modalidades más recientes y amerita hablar de ella con más detalle.

Figura 8.

Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño con base en las competencias



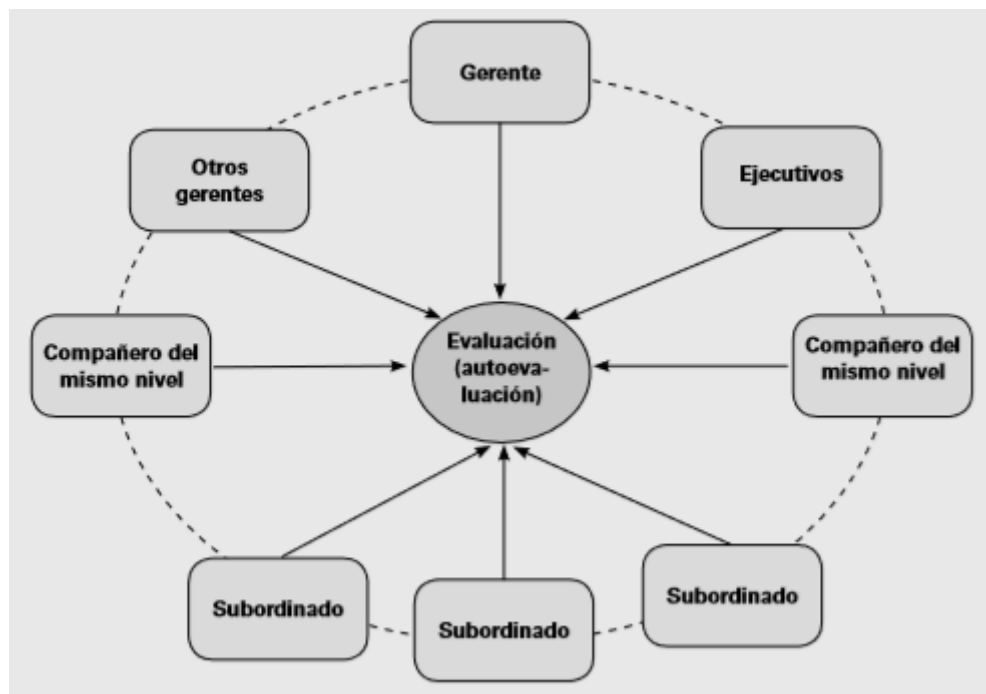
Nota. Adaptado de *Gestión del Talento Humano* (p.247), por Chiavenato, 2009.

Evaluación 360°: es un sistema de evaluación de desempeño integral donde el empleado es evaluado por todo su entorno: jefes, pares, subordinados, proveedores y clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones. Este tipo de evaluación es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las

personas, no sólo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios del empleado evaluado, tanto internos como externos.

Figura 9.

Evaluación de 360°



Nota. Adaptado de *Gestión del Talento Humano* (p.266), por Chiavenato, 2009.

3.2.3. Diagnostico empresarial

Es una herramienta administrativa que permite conocer el estado actual de una empresa y cuáles son los principales obstáculos que le impiden seguir creciendo. Su objetivo principal es encontrar la raíz del problema, de forma que la organización ponga todos los recursos necesarios

para eliminarla y hacer que la corporación mantenga, o recupere, el buen rumbo. Los diagnósticos empresariales pueden clasificarse en dos grupos:

Integrales: cuando se aplican una gran cantidad de variables y se analizan varias esferas de la organización, dando como resultado un estudio sobre dónde está la empresa, hacia donde se puede mover y cómo debe hacerlo.

Específicos: se caracterizan por centrarse en un proceso concreto como, por ejemplo, la gestión del talento humano. Los directivos de la empresa seleccionan los procesos prioritarios para el diagnóstico.

A continuación, se enumeran los pasos para la realización de un diagnóstico empresarial:

1. Plantear objetivos
2. Elegir la metodología de evaluación
3. Programar las actividades para la ejecución de la metodología
4. Analizar la información recolectada y generar un informe.
5. Socializar las conclusiones.

3.2.4. Entrevista

Es la conversación o conferencia que sostienen dos o más personas que se encuentran en el rol de entrevistador y entrevistado. El entrevistador cumple la función de dirigir la entrevista y plantea el tema a tratar haciendo preguntas. A su vez, da inicio y cierre a la entrevista. Por su

parte, el entrevistado es aquel que se expone de manera voluntaria al interrogatorio del entrevistador. En este sentido, la entrevista no es un diálogo casual, sino que supone un acuerdo previo de comunicación que tiene intereses y propósitos definidos y que son del conocimiento de todos los participantes. La entrevista puede ser estructurada, semiestructurada o un conversatorio libre.

3.2.5. Instrumento de evaluación

Una lista de chequeo (checklist), es un listado de preguntas, en forma de cuestionario, que sirve para verificar el grado de cumplimiento de un proceso de acuerdo con determinados parámetros establecidos con un fin específico. Es una herramienta de gran importancia ya que contribuye a estructurar procedimientos seguros. En resumen, el principal beneficio de llevar una lista de chequeo es asegurar el cumplimiento de las actividades o procesos.

3.2.6. Indicadores de gestión

Un indicador de gestión, también conocido como KPI (Key Performance Indicator), es una forma de medir si una empresa, unidad, proyecto o persona está logrando sus metas y objetivos estratégicos. Unos indicadores de desempeño bien diseñados son instrumentos vitales de navegación, que ofrecen una imagen clara de los niveles actuales de desempeño y si la empresa está o no en el rumbo correcto hacia las metas definidas. Los KPI facilitan la toma de decisiones y, en última instancia, ayudan a mejorar el desempeño organizacional.

Tipos de indicadores de gestión

Según (DAFP, 2012), los indicadores de gestión se clasifican en cuatro categorías: eficiencia, eficacia, calidad e impacto.

Indicadores de eficacia: teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito, los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Por ejemplo, el cumplimiento del programa de pedidos, el cumplimiento del cuello de botella, etc.

Indicadores de eficiencia: los indicadores de eficiencia se enfocan en el control de los recursos o las entradas del proceso; evalúan los recursos y su grado de aprovechamiento para el alcance de las metas propuestas. Por ejemplo, el tiempo de prestación de un servicio, la cantidad de materia prima utilizada en la fabricación de zapatería, entre otros. Este tipo de indicadores miden cómo se utilizaron los recursos durante el proceso de generación del producto y/o servicio.

Indicadores de calidad: están relacionados con las respuestas que damos al interrogante ¿para qué se hizo? Este tipo de indicadores miden los resultados alcanzados frente a los bienes o servicios generados a los clientes y usuarios. Se miden en función del nivel de satisfacción del usuario que espera recibir un producto o servicio en condiciones favorables de costo y oportunidad, y el establecimiento de la cobertura del servicio prestado.

Indicadores de impacto: reflejan cambios observados en la población objetivo (salarios, empleo, protección social, etc.) así como de situaciones expresadas cualitativamente (satisfacción, salud, bienestar). Usualmente se pueden medir en períodos de mediano o largo plazo debido a que se requiere un lapso, para que se pueda medir el mejoramiento.

4. Diagnóstico

4.1. Metodología del diagnóstico

La metodología muestra paso a paso cómo se desarrolló el diagnóstico para la gestión del talento humano en Shalom “Casa de Paz”, el cual tiene como objetivo identificar el estado actual de este proceso y dejar al descubierto las posibles falencias en los diferentes subprocesos para así poder definir las propuestas de mejora. A continuación, se muestra la metodología a seguir:

Tabla 4.

Metodología del diagnóstico

Etapa	Descripción
1. Revisión conceptual.	Se realiza una revisión literaria en temas relacionados a la Gestión del Talento Humano, con el objetivo de conocer a los principales autores del tema y sentar las bases teóricas que serán utilizadas en el mejoramiento del proceso de gestión del talento humano en Shalom “Casa de Paz”.
2. Análisis preliminar de la empresa.	En esta etapa se hace un acercamiento a la empresa con el fin de conocer algunas de sus generalidades, entre las que se encuentran: servicios que prestan, organigrama (jerarquización y cargos), reseña histórica, misión y visión, reglamento interno. Esto permitirá la alineación con los objetivos generales y principios de

trabajo de la empresa.

3. Revisión documental. Se realiza una revisión de la documentación de la empresa (manuales, protocolos, procedimientos, planes, instructivos, entre otros) para obtener información sobre el grado de estandarización, seguimiento y control existente en el proceso de gestión del talento humano, así como también identificar la documentación faltante y necesaria para la correcta gestión del proceso.

4. Entrevista. Teniendo en cuenta la información obtenida como resultado de la revisión documental, se realiza una entrevista con la persona encargada de la gestión del talento humano en la empresa o aquella que tenga más conocimiento al respecto, esto con el fin de expandir el conocimiento del proceso y resolver posibles dudas que pudieran haber surgido durante la revisión documental.

5. Aplicación de cuestionarios a trabajadores. Se aplican una serie de cuestionarios a los trabajadores de la empresa con dos propósitos: caracterizar al personal en función de género, nivel de escolaridad, rango salarial, estrato económico y otros factores que ayuden a construir un perfil poblacional de los empleados de la empresa y también para conocer algunas generalidades sobre su trabajo y puntos de vista sobre el mismo (percepción).

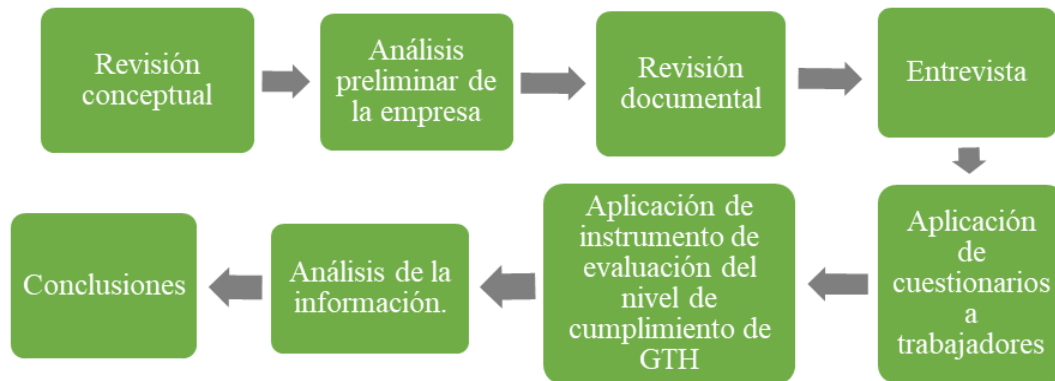
6. Aplicación de instrumento de evaluación documental, entrevista y cuestionarios, se diseña un instrumento de

de cumplimiento de GTH evaluación que permita conocer el estado actual del proceso de gestión del talento humano con relación al nivel de cumplimiento de los subprocesos. De esta manera se establece el grado de criticidad y el orden de prioridad para la intervención y creación de propuestas de mejora.

7. Análisis de la información recolectada y se revisa información cuantitativa que ofrezca sustento a las problemáticas identificadas. Igualmente se establecen los principales factores que están ocasionando dichas falencias en los subprocesos de GTH.

8. Conclusiones De acuerdo con la revisión realizada, se presentan las conclusiones del diagnóstico que permitan tener un panorama del estado actual del proceso de GTH.

De acuerdo con lo anterior, se presenta el siguiente esquema:

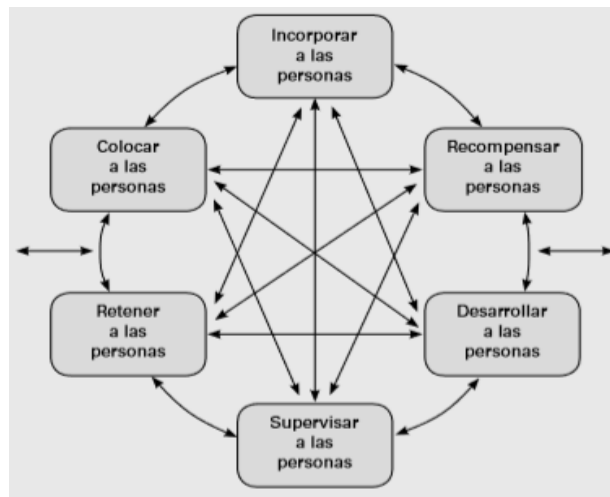
Figura 10.*Metodología del diagnóstico***4.2 Desarrollo del diagnóstico****4.2.1. Revisión conceptual**

Con el fin de adquirir el conocimiento y las bases teóricas necesarias para entender la forma cómo funciona la gestión del talento humano y las diferentes herramientas y acciones que pueden tomarse para el mejoramiento de dicho proceso, se realizó una revisión literaria relacionada con este tema (ver bibliografía al final del presente plan), así como una búsqueda y revisión de trabajos de grado ya terminados. Los principales referentes que se usaron para la realización de este proyecto son “Gestión del Talento Humano” (2009) de Idalberto Chiavenato, el cual fue de mucha utilidad al momento de realizar el instrumento de evaluación y analizar la documentación suministrada por la empresa, y “Administración de Recursos Humanos” (2007), también de Chiavenato.

El diagnóstico se basó en los seis subprocesos que conforman la GTH, según Chiavenato en la tercera edición de su libro “Gestión del Talento Humano”. Dichos subprocesos se ilustran a continuación:

Figura 11.

Subprocesos de la gestión del talento humano



Nota. Adaptado de *Gestión del Talento Humano* (p.Xii), por Chiavenato, 2009.

4.2.2. Análisis preliminar de la empresa

Shalom Casa de Paz (en hebreo significa DIOS DE PAZ), se creó en la ciudad de Bucaramanga el 19 de junio de 1993 y adquirió su personería jurídica el 12 de agosto de 1994. Su rol principal es la rehabilitación de jóvenes, hombres, mujeres, niños, niñas y ancianos que circunstancialmente se encuentren impedidos por la farmacodependencia y el marginamiento social, por la prostitución y por la indigencia, el abandono de sus familias, por trastorno mental y por delincuencia en general en los casos en los que se presente acuerdo interinstitucional.

La fundación, a mayo de 2020, tiene un total de 13 trabajadores, todos ellos directos y con un nivel de escolaridad que oscila entre bachiller y profesional universitario, los cuales usualmente son contratados mediante convenios con la alcaldía u otros entes departamentales. Entre los servicios que brindan a la población vulnerable se encuentran hospedaje, vestuario, teoterapia grupal y orientación espiritual individual, acompañamiento psicológico, actividades de recreación y esparcimiento, campañas de prevención, encuentros intergeneracionales, entre otros. Actualmente la fundación cuenta con 190 pacientes bajo su cuidado, 60% de ellos hombres y 40% mujeres.

El organigrama de Shalom está encabezado por una junta directiva que en su mayoría está conformada por miembros de la familia fundadora de la organización, seguido de un presidente y un vicepresidente. Se distinguen 3 gerencias principales: gerencia administrativa, gerencia del área de salud y gerencia de control interno. La gestión del talento humano está bajo la subordinación directa de la gerencia administrativa.

4.2.3. Revisión documental

Se llevó a cabo una revisión de la documentación existente en Shalom “Casa de Paz” (protocolos, manuales, instructivos, guías, entre otros) relacionada con el proceso de GTH para así conocer el nivel de estandarización de los subprocesos e identificar los documentos faltantes y necesarios para la adecuada gestión de esta área de la empresa.

Tabla 5.*Revisión documental del proceso de GTH*

Documento	Código	Observaciones
Reglamento interno		La última fecha de actualización del documento fue el 10 de octubre del 2019, por lo tanto, la normatividad e información allí presente (obligaciones laborales, medidas de seguridad, horarios de trabajo, escala de faltas, entre otros) es coherente con la situación actual de la organización. El reglamento interno es socializado con los nuevos empleados tan pronto ingresan a la fundación, y el incumplimiento de este es motivo suficiente de despido.
Hoja de entrevista	FGP-02	Se tiene un formato de entrevista el cuál es aplicado a los aspirantes a ocupar un cargo a manera de instrumento de selección, en el cual se tienen en cuenta 25 criterios para calificar al candidato. Sin embargo, este formato es genérico y no se tiene diseñado uno en específico para cada cargo. La empresa no hace uso de ningún otro instrumento de selección.
Hoja de vida único	FGP-04	El formato de hoja de vida es llenado una vez el candidato ha sido aceptado en su nuevo cargo. En este se encuentra la información personal del empleado, el sueldo básico que

		recibirá, entre otros datos.
Evaluación de desempeño laboral	FPG-06	La evaluación de desempeño está diseñada solo para las enfermeras y se realiza, primeramente, 1 mes luego de ser contratadas, y después cada 6 meses. Al resto de empleados no se les aplica ningún tipo de evaluación.
Requisición personal	FPG-08	La empresa no cuenta con un manual de funciones y perfiles de cargos. El formato de requisición de personal es lo más cercano a esto, en el cual se especifican de manera general algunos requisitos que deberá cumplir la persona próxima a ocupar el cargo solicitado como, por ejemplo, nivel educativo, experiencia laboral, entre otros.
Manual de gestión de personal	MGP-01	Define en gran medida un protocolo para los subprocesos de reclutamiento, selección y contratación. Sin embargo, nunca ha sido actualizado desde su elaboración en abril de 2012 y algunas indicaciones allí presentes no se usan en la realidad.

La organización no cuenta con ninguna documentación en lo referente a inducción al personal, planes de incentivos, clima laboral y programa de capacitaciones. La ausencia de estos documentos representa importantes oportunidades de mejora.

4.2.4. Entrevista

Se diseñó una entrevista semiestructurada (ver Apéndice A) que permitiera respuestas abiertas de parte del entrevistado, y se le aplicó a la persona encargada del área de recursos humanos en la empresa. El propósito de la entrevista era expandir aún más el conocimiento que se tiene sobre el proceso de GTH en Shalom y resolver algunos interrogantes que surgieron tras la etapa de revisión documental. Entre los datos más relevantes que se obtuvieron de la entrevista están los siguientes: actualmente el subproceso de reclutamiento se realiza principalmente a través de las redes sociales WhatsApp y Facebook; en el pasado también se acudía a una cadena radial (Radio Primavera) para correr la voz y atraer posibles candidatos, pero este medio ya no es usado por la compañía. De igual forma, en cierta ocasión se logró un acuerdo con una corporación universitaria llamada San Pedro Claver para el envío de hojas de vida de candidatos y nutrir todavía más el proceso. En cuanto a la selección, el criterio que más peso tiene a la hora de filtrar los aspirantes es la correcta entrega de documentación (hoja de vida, antecedentes judiciales, etc.), y se utiliza la entrevista presencial (FGP-02) como única herramienta de selección. En el caso de las enfermeras, también se realiza una prueba práctica para comprobar sus habilidades, pero lo mismo no ocurre con los demás cargos, a quienes no se les realiza ningún tipo de evaluación o test. La inducción al nuevo personal consiste básicamente en una charla introductoria sobre las generalidades de la empresa y las principales funciones de su cargo, pero nada de esto está debidamente documentado o estandarizado. No existe un manual de funciones y cargos en la organización; se tienen algunos bocetos, pero estos no son de utilidad en la práctica, y la fuente principal sobre requisitos e información sobre los cargos proviene del formato de requisición de personal. Por otro lado, la remuneración es la misma para la mayoría de los cargos y esta fue definida por una contadora hace 8 años buscando el equilibrio financiero en una época de crisis para la organización (no se tuvieron en cuenta aspectos como nivel de

educación o experiencia para su estructuración). En lo referente a la evaluación de desempeño, solo se tiene un formato (FGP-06) diseñado para las enfermeras el cual se les aplica, en principio, a 1 mes de haber ingresado a la organización para comprobar qué tan bien se han acoplado a ella, y luego cada 6 meses; pero al resto de personal no se les evalúa su desempeño de ninguna forma. Finalmente, en la fundación nunca se ha elaborado ni implementado ningún programa de capacitación, así como tampoco utilizan métodos para la evaluación del clima laboral ni se tienen planes de incentivos a los trabajadores.

4.2.5. Aplicación de cuestionarios a trabajadores

Se diseñaron dos cuestionarios para aplicarse a los trabajadores de la empresa de manera virtual, a través de los formularios de Google; el primero es un cuestionario de caracterización (ver Apéndice B) que tiene como finalidad conocer y clasificar al personal en función de factores como género, estado civil, salario devengado, número de hijos, entre otros, para así construir un perfil poblacional. Algunos de los resultados más importantes arrojados por el cuestionario son los siguientes:

La mayoría (66.7%) de los empleados de la organización son mujeres, y tienen 1 o más hijos (88.9%). Además, la mayor parte pertenecen al estrato 3 (66.7%) y viven arrendados (55.6%).

Por otro lado, también se elaboró y aplicó un segundo cuestionario (ver Apéndice C) con el que, en primera instancia, se pretendía contrastar la información obtenida de la entrevista y la revisión documental, a la vez que se conocían algunas opiniones de los empleados de Shalom sobre aspectos fundamentales su trabajo y qué tan satisfechos se sentían con el mismo. Los resultados más importantes del cuestionario de percepción se describen a continuación:

Al 66.7% de los empleados siempre los hace sentir bien su trabajo; una gran mayoría considera que la empresa se preocupa por su bienestar ya sea siempre (50%), o casi siempre (33.3%); por otra parte, la mitad de los empleados (50%) solo considera que algunas veces reciben el pago que merecen por su trabajo.

Cabe destacar que gracias a que el número de empleados en Shalom “Casa de Paz” es pequeño (13), se pudo aplicar los cuestionarios a la totalidad del personal.

4.2.6. Aplicación de instrumento de evaluación de cumplimiento de GTH

Para verificar y analizar el estado actual del proceso de gestión del talento humano en la empresa, se elaboró y aplicó una lista de chequeo (ver Apéndice D) siguiendo las recomendaciones de Chiavenato (2009). Los subprocesos que estuvieron sujetos a evaluación son los mismos que componen la estructura teórica del proyecto, a saber: incorporación, organización de personas, compensación, capacitación, retención y supervisión (de estos subprocesos se habla con más detalle en el marco teórico). Todo esto de manera que se obtuvieran datos cualitativos que permitieran visualizar el nivel de cumplimiento de GTH.

Se utilizó una escala de evaluación de 0 a 4, en donde:

- 0: No cumple
- 1: En proceso de cumplimiento
- 2: Se cumple parcialmente
- 3: Se cumple en alto grado
- 4: Se cumple completamente

Además, en común acuerdo con la persona a cargo de GTH se le asignó el mismo peso porcentual a cada subproceso. Los resultados arrojados por la lista de chequeo se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 6.

Resultados del instrumento de evaluación

Subproceso	Peso porcentual	Porcentaje (%) de cumplimiento	Total Porcentaje (%) de cumplimiento del subproceso
Incorporación	16.66%	38%	6.33%
Organización	16.66%	27%	4.49%
Compensación	16.66%	25%	4.16%
Capacitación	16.66%	0%	0%
Retención	16.66%	28%	4.66%
Supervisión	16.66%	35%	5.83%
Total			25.47%

De acuerdo con lo anterior, se puede observar que Shalom “Casa de Paz” cumple con el proceso de gestión del talento humano en un 25.47%. El proceso más crítico en la empresa, y por lo tanto el que debe priorizarse en el plan de mejoramiento, es el correspondiente a capacitación, ya que no existe en la fundación ningún tipo de programa que desarrolle al personal y les brinde nuevos conocimientos y habilidades para hacer mejor su trabajo.

4.2.7. Análisis de la información

Con la información obtenida de la revisión documental, la entrevista, los cuestionarios y la lista de chequeo, pueden evidenciarse algunas problemáticas en la Gestión del Talento Humano en Shalom “Casa de Paz”. Por un lado, si bien existe una guía para el reclutamiento y selección de personal, esta no se actualiza desde el año 2012 y los procedimientos realizados hoy en día para este subproceso no son necesariamente coherentes con lo que está allí escrito. Sin embargo, a diferencia de otros subprocesos de GTH en la empresa, sí se cuentan con algunos formatos y manuales, lo que implica una mayor estandarización; de allí a que este fuera el subproceso con el mayor nivel de cumplimiento (38%). Por otro lado, se hace evidente que la manera informal en la que fueron definidos los salarios de los trabajadores y la ausencia total de un plan de incentivos en la organización son los detonantes que ubicaron a “compensación” como el segundo proceso más crítico de la organización. Un análisis similar puede hacerse con la “retención” en la empresa, en la medida que no se tiene elaborado ningún tipo de instrumento que permita evaluar el clima laboral y el nivel de satisfacción de los empleados con su trabajo. Sin embargo, de acuerdo con los resultados del cuestionario de percepción, en general hay una comunicación asertiva entre jefes y subordinados. En cuanto a la organización y colocación de los empleados, se hace necesario elaborar un manual de funciones y perfiles de cargos con información que vaya más allá de lo definido en el formato de requisición de personal, de esta forma se tendrá mayor claridad de cuáles son las obligaciones y responsabilidades de cada cargo, así como una mejor descripción de estos como, por ejemplo, exigencias físicas y mentales requeridas y nivel de autonomía. Finalmente, la evaluación de desempeño solo se aplica a las enfermeras cuando lo ideal es diseñar y aplicar un formato para cada cargo.

Adicional a esto, también se presentan algunos datos cuantitativos que sustentan la problemática antes expuesta:

Tabla 7.

Análisis cuantitativo de la información

Subproceso	Observaciones
Incorporación:	<p>-De los 13 empleados que trabajaban en Shalom a 1 de mayo de 2019, 10 de ellos (76%) siguen trabajando en la empresa hoy en día.</p> <p>-Del 1 de mayo del 2019 al 1 de mayo de 2020 se han presentado 3 despidos de empleados; 2 de ellos (67%), por no obtener el resultado esperado en la evaluación de desempeño, y 1 (33%) por incumplimiento del reglamento interno de trabajo, específicamente en lo relacionado a normas de convivencia.</p>
Compensación	<p>De acuerdo con el cuestionario de percepción, El 50% de los empleados siente que solo algunas veces recibe el sueldo que se merece por su trabajo. Esto puede ser debido a que nunca hubo un correcto análisis para la construcción de la estructura salarial y esta nunca ha sido actualizada.</p>
Retención	<p>De acuerdo con el cuestionario de percepción:</p> <p>50% de los empleados sienten que la empresa siempre se preocupa por su bienestar.</p> <p>66.7% de los empleados siempre se sienten a gusto con su trabajo.</p> <p>Aun así, la empresa manifiesta no tener ningún método para la evaluación del</p>

clima laboral ni haberlo tenido nunca.

-Debido a la modalidad de contratación por prestación de servicios, la organización no lleva un control real de ausentismo.

-El índice de rotación, entendido como el cociente entre el número de empleados que abandonan la organización y el promedio efectivo de personal durante un periodo de tiempo determinado, en este caso un año (del 1 de junio de 2019 a 1 de junio de 2020), se calcula a continuación:

Índice de rotación = $3/13 = 0,2307$. Expresado en porcentaje: 23,07%.

Supervisión De un total de 18 cargos, solo se realiza evaluación de desempeño a las enfermeras, es decir: al 94% de los cargos no se les evalúa su desempeño laboral.

4.2.8. Conclusiones del diagnóstico

Luego de todas las etapas anteriores, se puede evidenciar que en Shalom “Casa de Paz” existen varias falencias en los diferentes subprocesos que constituyen la gestión del talento humano, y por lo tanto se concluye:

- Según el instrumento de evaluación, la GTH en la empresa tiene un porcentaje de cumplimiento del 25.47%, lo cual indica que existen grandes oportunidades de mejora y los respectivos subprocesos necesitan ser intervenidos, principalmente en lo referente a capacitación, ya que fue este el que presentó el mayor grado de criticidad.

- No existe un manual de cargos y funciones en la organización que sirva de apoyo a los subprocesos de reclutamiento y selección. Las funciones del cargo le son comunicadas a cada trabajador durante la charla de inducción, pero no existe ninguna documentación al respecto.
- El manual de gestión de personal (MGP-01) describe en gran medida cómo debe ser el reclutamiento, selección y contratación de nuevo personal, pero este no se actualiza desde hace 8 años y los procedimientos usados hoy en día no corresponden siempre con lo que está allí plasmado.
- La estructura salarial de Shalom no está diseñada en base a un análisis que permita discriminar salarios en función de experiencia laboral o nivel educativo requerido para el cargo, sino que se establecieron valores convenientes para superar una crisis económica por la que atravesaba la empresa en el 2011-2012. Esto podría generar que los empleados sientan que no se les paga lo que merecen y también propiciar una atmósfera de inconformismo.
- La fundación no cuenta con un programa de capacitaciones que desarrolle a los empleados y potencie sus habilidades.
- No se tiene establecido un instrumento para la evaluación del clima laboral, y en consecuencia tampoco se han formulado estrategias para garantizar una mayor satisfacción y motivación en el trabajo.
- La evaluación de desempeño se aplica únicamente a las enfermeras y no al resto de personal. Debido a esto la empresa no tiene conocimiento de cuáles son las fortalezas y debilidades de la mayoría de sus empleados y tampoco puede establecer aspectos por


mejorar. Además, la ausencia de esta información hace imposible construir un banco de necesidades que pueda ser de utilidad para la planificación de futuras capacitaciones.

5. Formulación del plan de mejoramiento

Una vez finalizado el diagnóstico y analizadas las posibles oportunidades de mejora que surgen de las falencias encontradas en los subprocesos de la gestión del talento humano en la organización, se diseñaron propuestas que contribuyan al mejoramiento de los subprocesos antes mencionados y las actividades relacionadas a los mismos.

En la Figura 12, se presenta el plan de mejoramiento, en el cual se describe el problema identificado en el diagnóstico, la respectiva propuesta de mejora que contribuya a su solución, los responsables de la formulación y aplicación, y el tiempo estimado necesario para su ejecución. El plan (ver Apéndice E) fue presentado a la gerencia de Shalom “Casa de Paz” para su aprobación, y el concepto dado a cada propuesta se aprecia en la misma imagen.

Figura 12.*Plan de mejoramiento*

 Plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano en Shalom "Casa de Paz"						
Autor:	Juan Sebastian Dominguez Ramirez		Director (a):		Ana Mireya Cuadros Rojas	Concepto de la empresa
Subproceso de la GTH	Problema encontrado	Propuesta de mejora	Fechas		Responsable	
			Inicio	Final		
Organización de personas	No se cuenta con un manual de funciones y perfiles de cargo debidamente estructurado.	Diseño y documentación de un manual de funciones y perfiles de cargo con la estructura adecuada.	23/07/2020	31/08/2020	Practicante UIS y encargada de recursos humanos.	Aprobado
		Diseño de una herramienta ofimática para la evaluación del perfil				Aprobado
Incorporación de personas	Los subprocesos de reclutamiento, selección e inducción de personal no están estandarizados.	Diseño de un protocolo de reclutamiento y selección de personal	2/09/2020	18/09/2020	Practicante UIS y encargada de recursos humanos.	Aprobado
		Diseño de un protocolo de inducción al personal.				
Compensación	No se tiene establecido una estructura salarial para cada cargo teniendo en cuenta criterios que los diferencien	Formulación e implementación de una política salarial acorde a las características de cada cargo.			Practicante UIS y encargada de recursos humanos.	Rechazado

[Continuación Figura 12]

Desarrollo de personas	No se realizan capacitaciones a los empleados que les permitan potencializar sus habilidades.	Formulación y documentación de un plan de capacitaciones a los empleados.			Practicante UIS y encargada de recursos humanos.	Rechazado
Retención	La empresa no cuenta con un instrumento para la evaluación del clima laboral.	Diseño de un programa de clima laboral que contemple la medición y mejora del mismo.	21/09/2020	14/10/2020	Practicante UIS y encargada de recursos humanos.	Aprobado
		Diseño de una herramienta ofimática que soporte la evaluación del clima laboral.				
	La empresa no tiene contemplados incentivos al personal que contribuyan a su motivación.	Formulación de un plan de incentivos al personal acorde a las capacidades de la organización.	15/10/2020	22/10/2020		Aprobado
Supervisión	No existe un programa de evaluación de desempeño que abarque a todos los cargos de la fundación.	Diseño y formulación de un programa de evaluación de desempeño con el alcance apropiado.	2/11/2020	27/11/2020	Practicante UIS y encargada de recursos humanos.	Aprobado
		Diseño de una herramienta ofimática que soporte la evaluación de desempeño.				

6. Implementación de las propuestas del plan de mejoramiento

A continuación, se presenta el desarrollo, análisis y resultados de la implementación de las propuestas de mejora aprobadas por la gerencia de la organización. Es importante mencionar que todas las propuestas se implementaron a la medida de los recursos y las posibilidades de una empresa pequeña como Shalom, de forma que fueran verdaderamente viables en el corto plazo.

6.1. Propuesta de mejoramiento para los perfiles y responsabilidades de los cargos

Chiavenato (2009), menciona la importancia de la descripción y el análisis de puestos para la gestión del talento humano. Después de todo, estos son el corazón del subproceso de organización de personas, y a su vez también sirve de soporte para otras actividades como, por ejemplo, el reclutamiento y selección de personal, y la evaluación de desempeño. En otras palabras, para poder administrar los recursos humanos que se asignan a los puestos, es necesario describir y analizar dichos puestos. Esta propuesta fue orientada a hacer esto último, y como resultado final se obtuvo el manual de funciones y perfiles de cargos (ver Apéndice F), ya que la organización anteriormente no contaba con dicho manual y como consecuencia no existía claridad en las funciones ni en las responsabilidades que le corresponden a cada colaborador.

Siguiendo las recomendaciones de Chiavenato, el desarrollo de la presente propuesta se realizó en 3 etapas:

1. Etapa de planeación
2. Etapa de preparación.

3. Etapa de realización.

A continuación, se describe el desarrollo de cada etapa.

6.1.1. Etapa de planeación

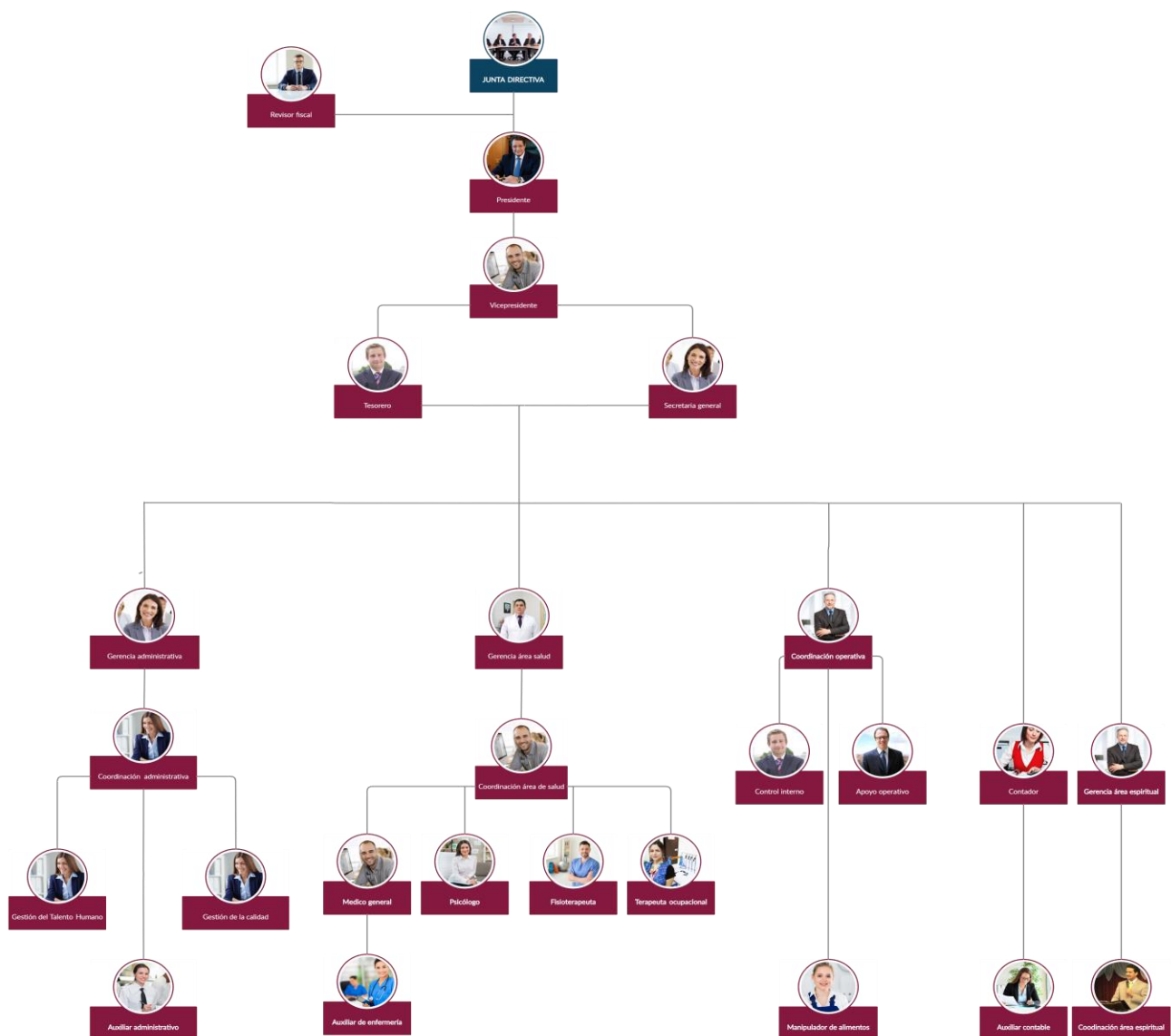
Durante esta etapa se planeó todo el trabajo para el análisis de puestos. Lo primero que se hizo fue determinar los puestos a describir, analizar e incluir en el manual de funciones y perfiles de cargos. Para ello fue de mucha ayuda utilizar el organigrama organizacional como referencia; sin embargo, en la medida que se enumeraban los cargos existentes en la empresa, se hizo evidente que algunos de ellos no se encontraban en el organigrama, y además la totalidad de las áreas funcionales no estaban reflejadas en este. Debido a esto, surgió la necesidad de actualizar dicho organigrama, de forma que la estructura organizacional de Shalom “Casa de Paz” se viera mejor representada. El organigrama actualizado se muestra con más claridad en el Apéndice G.

Como resultado de la etapa de planeación, se identificaron en total 25 cargos en la organización; sin embargo, en la actualidad solo existen 15 empleados desempeñando funciones. En conversación con la encargada de recursos humanos, se llegó a la conclusión de que lo anterior ocurre porque a algunos empleados les son asignados múltiples cargos; por ejemplo, el vicepresidente es también médico general, gerente y coordinador del área de salud. Además, también existe un cargo (fisioterapeuta) que no es ocupado por nadie desde hace 2 años, pero del cual se tienen registros clínicos de algunos pacientes y por lo tanto no es viable su eliminación. Se contempló la posibilidad de fusionar algunos cargos, como por ejemplo, la gerencia y la coordinación del área de salud, ya que sus funciones pueden considerarse complementarias y además son ocupados por una misma persona en la actualidad, pero finalmente se desistió de la

idea teniendo en cuenta que en un futuro podría contratarse a alguien que ocupe cada puesto en la medida que la empresa crezca y sea imposible que a un mismo empleado se le asignen múltiples cargos.

Figura 13.

Organigrama actualizado de Shalom “Casa de Paz”



Los 25 cargos identificados son los siguientes: presidente, vicepresidente, secretario general, revisor fiscal, tesorero, gerencia administrativa, coordinación administrativa, gestión del talento humano, gestión de la calidad, auxiliar administrativo, gerencia área de salud, coordinación área de salud, medicina general, psicólogo, fisioterapeuta, terapeuta ocupacional, auxiliar de enfermería, control interno, coordinación operativa, apoyo operativo, gerencia área espiritual, coordinación espiritual, contador, auxiliar contable y manipulador de alimentos.

Como último paso en la etapa de preparación, se seleccionó el método que se utilizaría para obtener y recolectar la información necesaria para la descripción y el análisis de puestos. Luego de analizar las ventajas y desventajas de cada método conjuntamente con la información de la Tabla 2 (*Métodos para la recolección de información sobre puestos*) del marco teórico, se decidió que lo más factible en el caso de Shalom “Casa de Paz” sería hacer entrevistas a la coordinadora administrativa y al coordinador del área de salud, ya que son las personas con más conocimiento de las áreas principales de la fundación, y además habían escasas oportunidades de observar directamente a los empleados en la ejecución de sus labores o de entrevistarlos.

6.1.2. Etapa de preparación

Esta etapa consistió básicamente en preparar el cronograma para las entrevistas de acuerdo con la disponibilidad horaria tanto de la coordinadora administrativa como del coordinador del área de salud. Además, también se prepararon las preguntas que se le harían a cada uno y se obtuvieron algunos datos previos de relevancia, como el nombre de los ocupantes de los puestos que se iban a analizar.

Otra de las actividades importantes que se hizo en esta etapa fue diseñar la ficha técnica de los perfiles de cargo que se utilizaría en el manual, la cual se ilustra en la Figura 14. Dicha ficha está dividida en 5 componentes:

- Ubicación en el organigrama
- Componente funcional del cargo
- Competencias laborales
- Requisitos específicos
- Información relacionada

Figura 14.

Ficha técnica de los perfiles de cargo

	FICHA TECNICA DE PUESTO DE TRABAJO	CODIGO	MGAT-01
		VERSION	01
		PAGINA	1 de 1

UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA	
Cargo:	
Área:	
Jefe Inmediato:	
Cargos que le reportan:	
Número de cargos iguales:	

COMPONENTE FUNCIONAL DEL CARGO	
Funciones:	
Responsabilidades adquiridas:	
Nivel de iniciativa o autonomía:	

[Continuación figura 14]

COMPETENCIAS LABORALES	
Estudios:	
Experiencia:	
Conocimientos:	
Competencias Generales Requeridas:	
Competencias Técnicas Requeridas:	

REQUISITOS ESPECÍFICOS	
Requisitos mentales:	
Edad (rango):	

INFORMACIÓN RELACIONADA	
Condiciones ambientales del Sitio de trabajo:	
Sueldo:	

Cabe mencionar que para un cargo en particular, el correspondiente a “manipulador de alimentos”, se agregaron 2 casillas más al componente de requisitos específicos: “requisitos físicos” y “exámenes y documentos”. Lo anterior debido a que la organización pone especial cuidado en la higiene de alimentos, y además es el único cargo que a juicio de los entrevistados demanda especificaciones físicas.

6.1.3 Etapa de realización

En esta etapa se obtuvieron mediante el método de recolección de información seleccionado los datos respecto a los puestos que se iban a analizar, y se redactó el análisis, dando como resultado el manual de funciones y perfiles de cargos de la organización (Apéndice F).

Es importante mencionar que en la organización existen 5 cargos en específico, a los que llamaremos “cargos de la Junta Directiva”, es decir, aquellos en la cima de la pirámide jerárquica, a saber: presidente, vicepresidente, tesorero, revisor fiscal y secretario general. Dichos cargos son ocupados principalmente por miembros de la familia fundadora de Shalom, y por tal motivo en raras ocasiones han estado vacantes, y en caso de que lo estén, el reclutamiento del nuevo personal no corre por cuenta de la encargada de recursos humanos, como es lo usual, sino que ellos mismos deciden quién ocupara el puesto vacante. Adicional a esto, las funciones y responsabilidades requeridas para los “cargos de la Junta Directiva” ya existen y se encuentran plasmadas en los estatutos de la organización. Por esta razón, para dichos cargos solo fue necesario tomar la información ya existente, anexarla al Manual de Funciones, y complementarla en los casos que se consideraran necesarios.

El manual de funciones y perfiles de cargo consta de una portada, introducción, objetivos, conceptos clave, y el análisis de los cargos. Primeramente se diseñó un borrador, y luego este fue enviado a la encargada de talento humano para que fuera revisado y añadiera los detalles que considerara pertinentes.

A fin de garantizar que el manual y el organigrama organizacional se mantuvieran actualizados según los cambios que se produzcan en la empresa con el tiempo, se planteó la siguiente metodología a cargo de gestión del talento humano y aprobada por gerencia:

- Realizar una revisión periódica del organigrama, anualmente.

- Verificar la existencia de nuevos cargos o la obsolescencia de otros.
- Realizar entrevistas con los líderes de los procesos para efectuar los cambios que se consideren necesarios.
- Socializar con la gerencia general para la validación de los cambios realizados.
- Realizar cambios en el manual de funciones y perfiles de cargos y en el organigrama.

6.2. Propuesta de mejoramiento del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal

El reclutamiento y selección de personal es otro de los procesos vitales en la gestión del talento humano, y tal como se evidenció en el diagnóstico realizado a la organización, Shalom “Casa de Paz” no cuenta con un protocolo actualizado en el cual se describa de forma clara y precisa el orden de las actividades que deben llevarse a cabo para realizar efectivamente este proceso. Si bien tienen un documento llamado MGP-01 Manual de Gestión de Personal V01, el cual cumple medianamente este propósito, se hace necesario realizar una reestructuración del mismo, debido a que no se presenta como un paso a paso del proceso en cuestión, sino que se asemeja más a una recopilación de teorías y conocimientos relacionados al reclutamiento y selección de personal, agrupados además sin un orden claro y con información que no corresponde a la realidad actual de la fundación ya que, como se mencionó anteriormente, no se actualiza desde abril de 2012.

Dicho lo anterior, se encamina esta propuesta a la revisión, corrección y actualización del Manual de Gestión de Personal, cambiando su nombre a “Protocolo de reclutamiento, selección

y contratación de personal”, con el fin de tener más coherencia con el contenido de este. Tal como menciona Chiavenato en “Administración de recursos humanos” (2007), el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Por otro lado, en la selección, la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Todo lo anterior implica establecer una serie de actividades, relacionadas entre sí y organizadas de forma coherente, que permitan una comprensión lo suficientemente detallada del proceso. Con esto en mente, se inició la elaboración del protocolo.

Anteriormente, durante la etapa diagnóstico, ya se había recolectado información acerca de la forma en que se incorporan personas en la empresa. Sin embargo, con el fin de indagar más sobre el tema y conocer más a detalle el proceso, se consideró prudente agendar una nueva reunión con la encargada de recursos humanos. Para dicha reunión, se diseñó con anterioridad la estructura tentativa que tendría el protocolo, de forma que la tutora pudiera aprovechar el tiempo en revisarla y dar su opinión al respecto. La estructura en su mayoría fue aprobada, haciendo únicamente unas leves modificaciones y se agregó información adicional, entre la que se destaca lo siguiente:

6.2.1. Reclutamiento:

Aunque la gran mayoría del reclutamiento desarrollado en Shalom es de tipo externo, existen ocasiones en que puede acudir a personas que ya se encuentran en la organización para ocupar

el puesto vacante. No obstante, cabe aclarar que este tipo de reclutamiento (interno) está limitado a dos tipos de personal; primeramente están los exconsumidores, definidos como aquellas personas que culminan un periodo de recuperación en Shalom y están exitosamente rehabilitadas, y que además desean pertenecer al personal de talento humano. Segundo, está el personal de apoyo, que usualmente proviene de otras sedes y realiza trabajo de voluntariado.

En cuanto a los medios de divulgación, se optó principalmente por hacer uso de las redes sociales de la empresa, en especial la página de Facebook, y utilizar también bolsas de empleo y corporaciones universitarias. Aunque en alguna ocasión la empresa se valió también de una cadena radial para divulgar la información, este método no se ha vuelto a utilizar y tampoco tienen contemplado hacerlo en el tiempo presente.

6.2.2. Selección:

Se definieron una serie de filtros para el proceso de selección, los cuales son: evaluación del perfil, un test psicológico conocido como prueba de psicometría 16PF (ver Apéndice H), y la entrevista laboral. Inicialmente, aunque este test estaba incluido en el Manual de Gestión de Personal, en realidad nunca se había puesto en práctica ya que la empresa manifestaba que era inviable contratar a un psicólogo solo para realizarlo. Sin embargo, en diálogos con un profesional de la psicología se le dio a conocer a la tutora la simplicidad del test, manifestando inclusive que cualquier persona podría aplicarlo. De esta forma, se decidió que el test se aplicaría durante la entrevista laboral, y el análisis de los resultados estaría a cargo de un practicante de psicología.

6.2.3. Implementación del protocolo de reclutamiento, selección y contratación de personal

Con base en lo mencionado con anterioridad, se elaboró el protocolo de reclutamiento, selección y contratación de personal (ver Apéndice I), el cual contiene:

1. Introducción: se menciona de forma general lo que contiene el documento.
2. Objetivos: se plantea un objetivo general y tres específicos, que describen cuál es la finalidad del documento, siendo esta la de establecer los lineamientos, acciones y procedimientos del reclutamiento y selección de personal que ingresará a la fundación Shalom “Casa de Paz”, de forma que sirva de guía para todas aquellas personas involucradas en el proceso.
3. Alcance y vigencia: específica a qué áreas de la empresa es aplicable lo propuesto en el documento, y a partir de qué momento entra en vigor.
4. Conceptos clave: se definen diferentes términos utilizados a lo largo del documento con el fin de facilitarle al lector su comprensión.
5. Generalidades y responsabilidades: se especifican algunas generalidades del protocolo y las principales responsabilidades de los involucrados en el proceso.
6. Descripción de las etapas del procedimiento: se describe a detalle cada una de las actividades del proceso.
7. Resumen del procedimiento: a manera de síntesis, se diseñó la siguiente tabla:

Tabla 8.*Descripción del procedimiento*

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FORMATO O DOCUMENTO
1. Realizar la solicitud de personal	Jefe inmediato.	FGP-08 Requisición de personal.
2. Revisar o realizar el análisis y descripción del cargo.	Gestión del talento humano.	MGAT-01 Manual de funciones y perfiles de cargo.
3. Definir el tipo de reclutamiento.	Gestión del talento humano.	
4. Publicar la convocatoria.	Gestión del talento humano.	
5. Recepción de hojas de vida.	Gestión del talento humano.	
6. Preselección y valoración de hojas de vida.	Gestión del talento humano.	FGP-03 Evaluación del perfil
7. Realizar prueba de psicometría 16PF.	Psicólogo/gestión del talento humano.	Formato de prueba de psicometría.
8. Realizar entrevista y hacer la respectiva valoración.	Gestión del talento humano	FGP-02 Hoja de entrevista.
9. Verificar los antecedentes y referencias.	Gestión del talento humano.	FGP-01 Verificación de referencias.
10. Realizar examen médico.	Entidad de salud	

asignada.

11. Seleccionar la persona a ocupar la vacante.	Junta directiva y gestión del talento humano	
12. Verificar afiliaciones	Gestión del talento humano	FGP-05 Lista de chequeo ingreso.
13. Realizar la vinculación y contratación.	Gestión del talento humano.	FGP-04 Hoja de vida único y contrato laboral.
14. Realizar evaluación de desempeño.	Jefe inmediato.	FGP-06 Evaluación del Desempeño Laboral.

Además, durante el proceso de selección se llevan a cabo una serie de evaluaciones cuyos resultados necesitan ser cuantificados; para tal fin se diseñó la Tabla 9, en la cual se plasman una serie de condiciones para cada una de las evaluaciones. El puntaje final será el resultado de la suma de las calificaciones obtenidas en cada evaluación o prueba multiplicado por su respectiva ponderación. Cabe aclarar que las condiciones y las ponderaciones fueron establecidas en común acuerdo con la tutora del proyecto y el practicante UIS.

Tabla 9.*Cuantificación de los resultados de las evaluaciones*

Prueba	Calificación	Condición	Tipo de prueba	Ponderación
Evaluación del perfil	0 - 100	≥ 70	Eliminatoria y clasificatoria	60%
Prueba de Psicometría 16PF	Arroja conceptos de personalidad del colaborador	Determinado por el psicólogo	Eliminatoria	
Entrevista	0 - 100	≥ 70	Eliminatoria y clasificatoria	40%

8. Documentos de referencia.

9. Anexos: se añadieron todos los formatos que se mencionan a lo largo del documento. En particular, destaca un diagrama de flujo de información del proceso, elaborado para una mejor de visualización de las actividades (ver Figura 15, 16 y 17).

La vinculación definitiva a la que se hace referencia en la última hoja del diagrama de flujo no es más que una última aprobación o un visto bueno que Shalom le da a sus nuevos colaboradores, principalmente en el área de salud, luego de haber realizado una evaluación de desempeño 1 mes después de haber sido contratados, esto para verificar que su acoplamiento a la empresa fue satisfactorio.

Figura 15.

Diagrama de flujo hoja 1

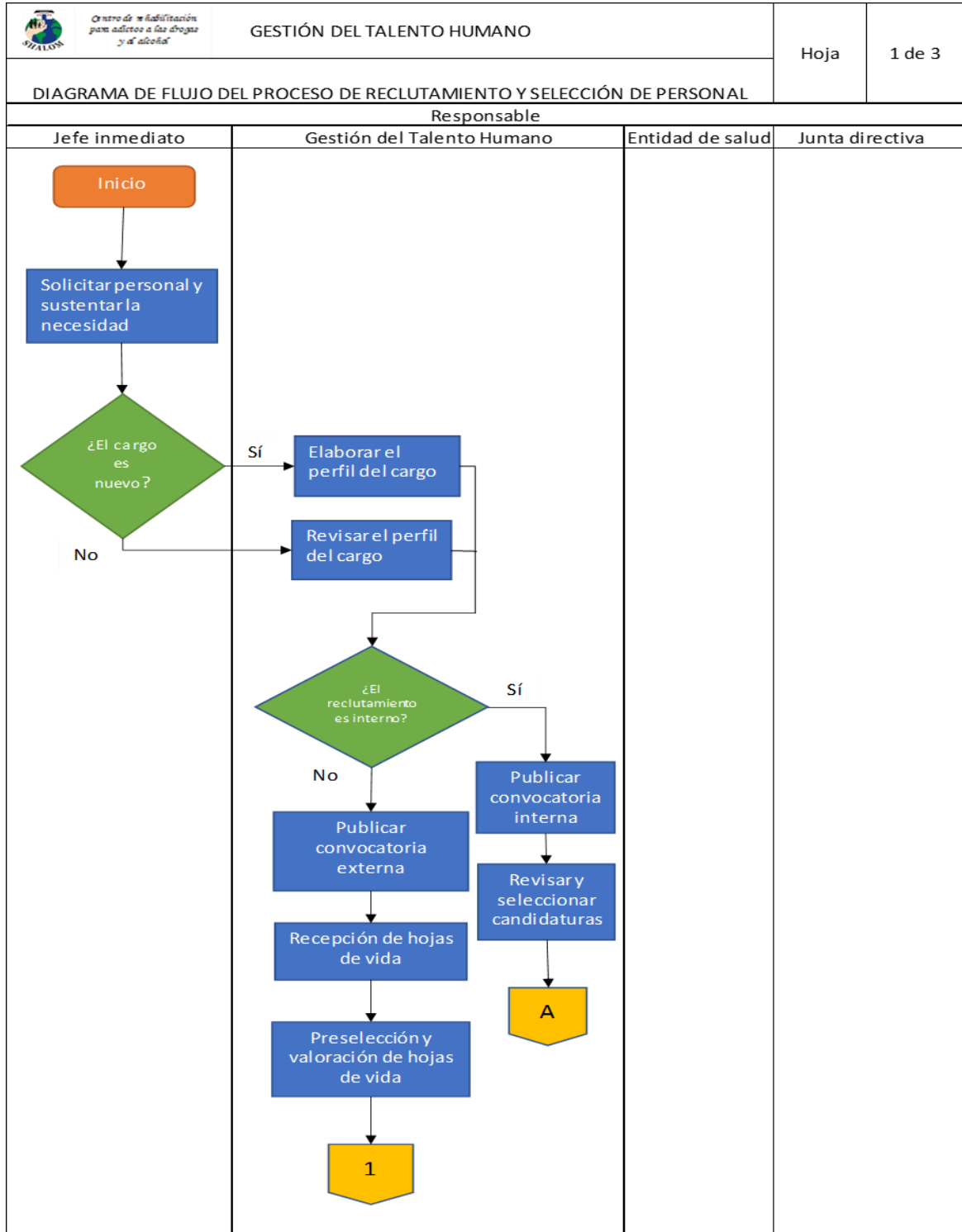


Figura 16.

Diagrama de flujo hoja 2

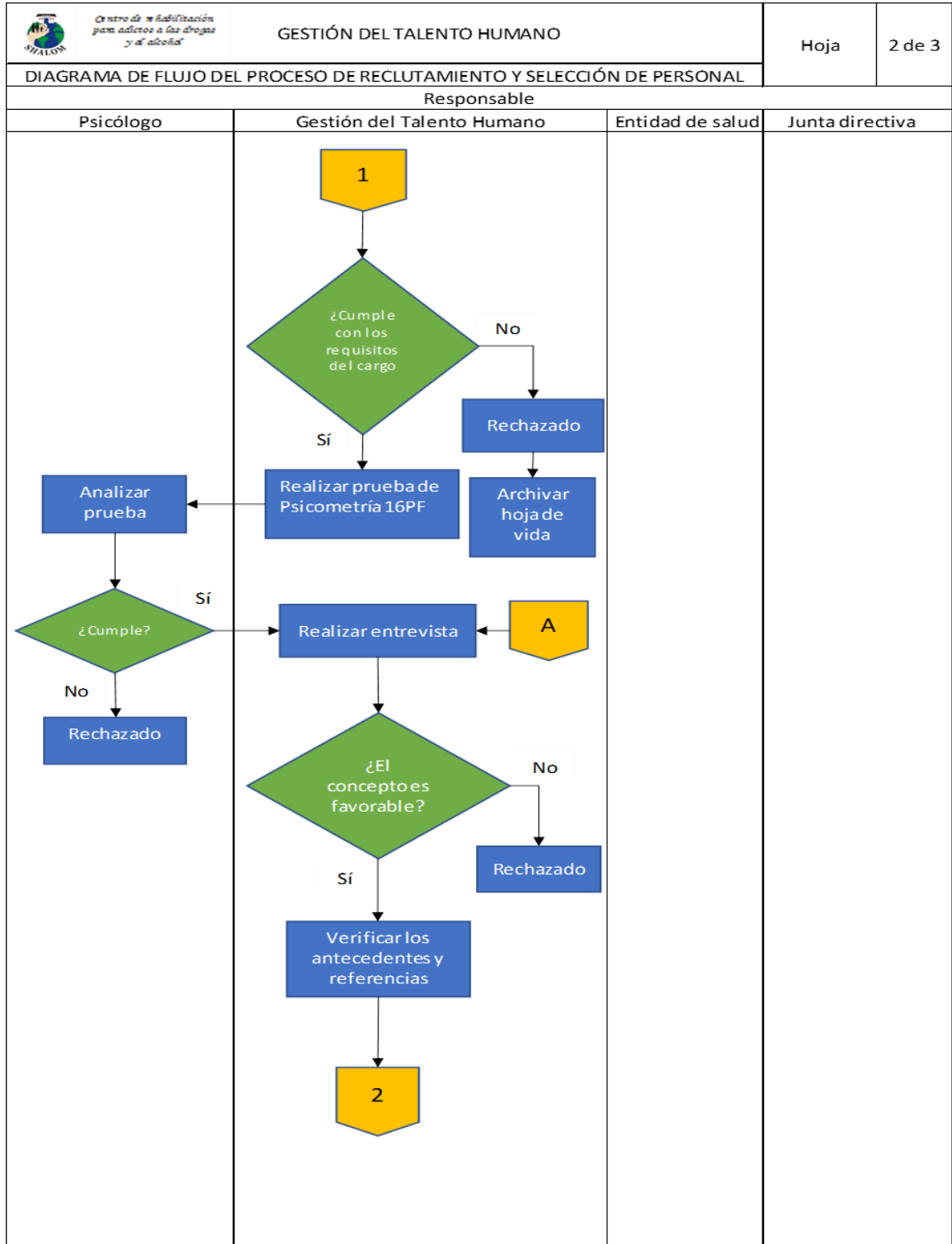
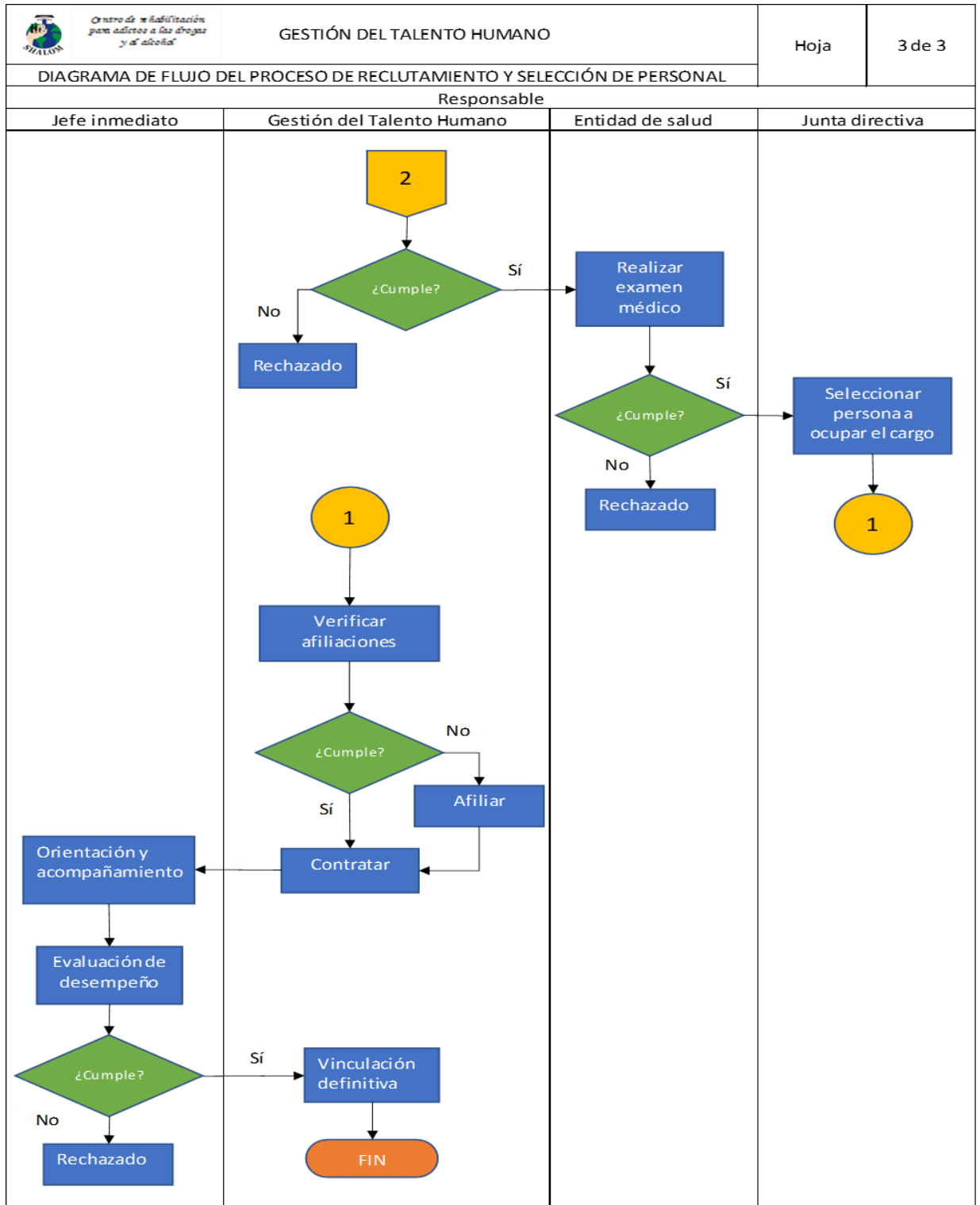


Figura 17.

Diagrama de flujo hoja 3



6.3. Propuesta de mejora del proceso de Inducción y Orientación de personal

La finalidad de esta propuesta consiste en mejorar el proceso de Inducción y Orientación de personal, debido a que en Shalom “Casa de Paz” esta etapa de la Gestión del Talento Humano se realiza de forma improvisada y no está debidamente documentada ni estandarizada. Orientar al personal de nuevo ingreso es de vital importancia en la medida que se le da una primera introducción a su espacio de trabajo y se dejan en claro las funciones y responsabilidades que tendrá en la organización, de manera que aumente la calidad del trabajo y se contribuya así al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En este orden de ideas, se planteó el diseño de un Manual de Inducción y Orientación de Personal (ver Apéndice J), con el cual se pretende estandarizar dicho procedimiento y estructurar una guía o un paso a paso para todas las personas de la organización involucradas en el proceso.

6.3.1. Implementación del Manual de Inducción y Orientación de Personal

El primer paso en el diseño del Manual consistió en definir la estructura del mismo, para lo cual, en diálogos con la encargada de recursos humanos de la empresa, se hizo una lista de aquellos puntos clave que todo nuevo empleado de Shalom debe conocer acerca de la organización y las particularidades de su puesto de trabajo. Se diseñó una introducción, objetivos, alcance y vigencia, conceptos clave, generalidades y responsabilidades, y seguidamente se describieron las actividades que componen el procedimiento. Con el fin de

tener un orden claro en esto último, se dividió el proceso de Inducción en dos partes, una correspondiente a la Inducción General y otra a la Inducción Específica.

6.3.2. Inducción General

El principal objetivo de esta etapa consiste comunicar la visión general de la empresa al nuevo colaborador para que se identifique con su nuevo entorno de trabajo, y ponerlo al tanto de la razón de ser de la organización, generando un ambiente en el que se sienta bienvenido y satisfecho. Para ayudar en el cumplimiento de lo anterior, se especificó el encargado, contenido, tiempo y duración de una charla introductoria a la que sería expuesto el colaborador y, además, se diseñó una Cartilla de Bienvenida (ver Apéndice K), la cual sería impresa y entregada a este. Esta cartilla contiene, a manera de resumen, información de interés relacionada con aspectos generales de la organización, que serían explorados más a fondo durante la charla introductoria. Los aspectos antes mencionados se enumeran a continuación:

1. Historia de Shalom “Casa de Paz”.
2. Misión.
3. Visión.
4. Objetivos.
5. Valores.
6. Organigrama.
7. Servicios que ofrece la empresa.
8. Funciones principales de las diferentes áreas.

9. Evaluación de desempeño.
10. Clima laboral.
11. Normativa y Reglamento Interno de trabajo.
12. Generalidades de Salud y Seguridad en el trabajo.

Evaluación del subproceso de Inducción General

Con el objetivo de obtener datos cuantitativos y cualitativos de la efectividad con que se lleve a cabo el subproceso de Inducción General, se diseñó una herramienta de evaluación que permita obtener indicadores que dejen al descubierto posibles falencias, de tal manera que puedan tomarse las medidas correctivas pertinentes en caso de ser necesario. Esta herramienta puede apreciarse en la Figura 18, y cuenta con 7 preguntas enfocadas en el desempeño del expositor y la calidad de la información suministrada.

Figura 18.*Evaluación de la Inducción General*

 EVALUACIÓN DEL SUBPROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL Shalom "Casa de Paz"				
Nombre:				
Cargo:				
Fecha:				
Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una X en la casilla que corresponda a la respuesta que mejor describa su opinión:				
1. Malo	2. Regular	3. Bueno		
Preguntas	1	2	3	TOTAL
1. El expositor dio a conocer el orden de actividades en que se desarrollaría el proceso de inducción.				
2. El expositor desarrolló todas las actividades planteadas desde un comienzo.				
3. El expositor demostró dominio y claridad en cada uno de los temas.				
4. El material impreso suministrado, como folletos o cartillas, es claro y legible.				
5. El material impreso contiene información valiosa para ayudarlo a conocer la empresa.				
6. La duración del proceso fue el adecuado.				
7. La información suministrada es suficiente para conocer la empresa y sus condiciones de trabajo.				
TOTAL:				
Comentarios adicionales:				

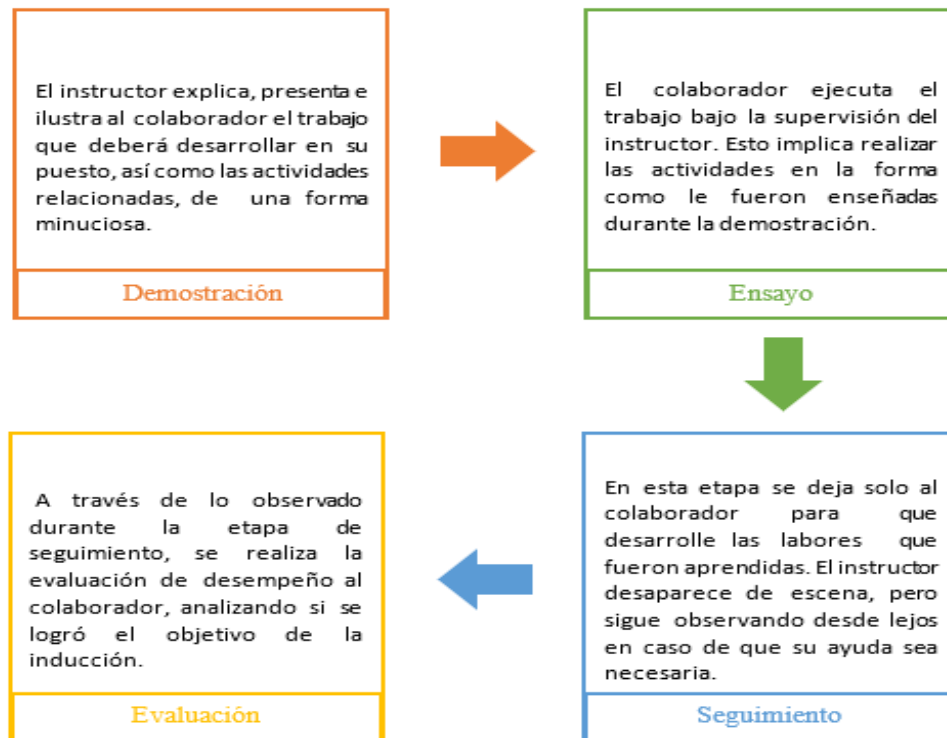
6.3.3. Inducción Específica

El objetivo principal de la Inducción Específica es brindar al nuevo ocupante del cargo los datos relacionados a sus funciones, responsabilidades, interacción dentro de la organización y resultados esperados en la ejecución de sus actividades diarias. Esta etapa es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas.

En este sentido, para todos los cargos, se dejó claro en el Manual que la Inducción Específica debe considerar una información mínima sobre los siguientes asuntos:

1. Los factores de riesgo, de acuerdo con el puesto de trabajo.
2. Los estándares o normas de seguridad por oficio.
3. Procedimiento a seguir en caso de accidente de trabajo.
4. Estándares de disciplina.

En cuanto a las funciones y responsabilidades de cada puesto, se tomó como guía al *Manual de Funciones y Perfiles de cargos* para instruir al empleado de acuerdo con las particularidades del cargo a desempeñar, profundizando en los aspectos que el entrenador considere necesarios. Además, se propuso la metodología ilustrada en la figura 19.

Figura 19.*Etapas de la Inducción Específica***Evaluación del subproceso de Inducción Específica**

Similar a la Inducción General, para el subproceso de Inducción Específica también se diseñó una herramienta de evaluación que permita identificar posibles aspectos de mejora. El formato de evaluación puede apreciarse en la Figura 20, y contiene 9 preguntas enfocadas en el desempeño del entrenador y la efectividad del proceso en la preparación del colaborador para el desarrollo de las actividades propias de su puesto.

Figura 20.*Evaluación de la Inducción Específica.*

 EVALUACIÓN DEL SUBPROCESO DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA Shalom "Casa de Paz"				
Nombre:				
Cargo:				
Fecha:				
Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una X en la casilla que corresponda a la respuesta que mejor describa su opinión:				
	1. Malo	2. Regular	3. Bueno	
Preguntas	1	2	3	TOTAL
1. El entrenador dio a conocer el orden de actividades en que se desarrollaría el proceso de inducción.				
2. El entrenador desarrolló todas las actividades planteadas desde un comienzo.				
3. El entrenador demostró dominio y claridad en cada uno de los temas.				
4. La información suministrada sobre los riesgos a los que se expone fue clara y completa.				
5. La información suministrada sobre sus funciones y responsabilidades fue clara y completa.				
6. Entiende con claridad cómo contribuirá su labor en el cumplimiento de los objetivos institucionales.				
7. Las normas disciplinarias de la empresa fueron explicadas con claridad.				
8. Le quedó claro las expectativas de la empresa y lo que se espera de usted.				
9. El proceso de Inducción fue suficiente para prepararlo en el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.				
TOTAL:				
Comentarios adicionales:				

6.4. Propuesta de mejora de la evaluación de desempeño

Esta propuesta está encaminada al mejoramiento de la evaluación de desempeño, debido a que en Shalom "Casa de Paz" solo se tenía diseñado un formato de evaluación el cual se aplicaba únicamente a las auxiliares de enfermería. A los demás cargos de la organización no se les

evaluaba su desempeño, y por lo tanto no existía forma de determinar si estaban cumpliendo o no de forma efectiva con las funciones propias de su cargo. Adicional a esto, la evaluación de desempeño aplicada a las auxiliares de enfermería era responsabilidad única del jefe inmediato, es decir, del médico general; no se tenía contemplada una autoevaluación de parte de las auxiliares y tampoco de ningún otro evaluador, lo que ocasionaba que solo se tuviera en cuenta el punto de vista del jefe inmediato.

Dicho todo lo anterior, se tomó la decisión de adoptar un nuevo modelo de evaluación de desempeño más moderno e incluyente que sea aplicable a todos los cargos y permita obtener información de diferentes partes.

6.4.1. Definición del tipo de evaluación

Se determinó que la evaluación de 360° sería el nuevo tipo a implementar en Shalom “Casa de Paz”. Mediante esta evaluación se obtiene el punto de vista de diferentes evaluadores respecto al desempeño del colaborador; en algunas organizaciones se incluye un amplio número de evaluadores, entre los que se pueden encontrar incluso a los proveedores y los propios clientes. Sin embargo, dado el tamaño y el tipo de servicios que presta la fundación Shalom, se vio la necesidad de diseñar un formato ajustado a las características antes mencionadas.

6.4.2. Definición de los evaluadores

Para cada cargo se establecieron cuatro evaluadores: uno de mayor rango, en la mayoría de los casos el jefe inmediato; un compañero del mismo nivel; un subalterno para los cargos en los que aplique o, en el caso de los profesionales de la salud que tienen contacto directo con la población vulnerable, un paciente en rehabilitación; finalmente, una autoevaluación por parte del propio colaborador. Cabe mencionar que la selección de los evaluadores se hizo teniendo en cuenta la jerarquía establecida en el organigrama de la organización. En la tabla 10 puede apreciarse la distribución de los evaluadores para cada cargo.

Tabla 10.

Distribución de los evaluadores por cargo

Cargo	Superior	Compañero	Subalterno (o paciente)
Coordinación administrativa	Gerencia administrativa	Coordinación operativa	Auxiliar administrativo
Gestión del talento Humano	Coordinación operativa	Gestión de la calidad	-
Gestión de la calidad	Coordinación administrativa	Gestión del talento humano	-
Auxiliar administrativo	Coordinación administrativa	Auxiliar administrativo	-
Gerencia área de salud	Gerencia general	Gerencia administrativa	Coordinación área de salud

Coordinación área de salud	Gerencia área de salud	Coordinación operativa	Psicólogo
Medicina general	Coordinación área de salud	Terapeuta ocupacional	Paciente
Psicólogo	Coordinación área de salud	Médico general	Paciente
Fisioterapia	Coordinación área de salud	Terapeuta ocupacional	Paciente
Terapeuta ocupacional	Coordinación área de salud	Psicólogo	Paciente
Auxiliar de enfermería	Médico general	Auxiliar de enfermería	Paciente
Control interno	Coordinación operativa	Apoyo operativo	-
Coordinación operativa	Gerencia general	Coordinación administrativa	Control interno
Apoyo operativo	Coordinación operativa	Control interno	-
Gerencia área espiritual	Gerencia general	Gerencia área de salud	Coordinación área de salud
Coordinación área espiritual	Gerencia área espiritual	Coordinación área de salud	-

Contador	Gerencia general	Coordinación administrativa	Auxiliar contable
Auxiliar contable	Contador	Auxiliar administrativo	-
Manipulador de alimentos	Coordinación operativa	Apoyo operativo	-

6.4.3. Diseño del formato de evaluación

Una vez definidos los evaluadores, se prosiguió a diseñar el formato de evaluación para cada cargo. De manera general, el formato se divide en dos partes: primeramente se describen una serie de comportamientos relacionados con 7 competencias, las cuales fueron seleccionadas con ayuda de la encargada de recursos humanos, y que serán evaluadas en todos los colaboradores. Las competencias mencionadas anteriormente se definieron con base en el Manual de Funciones y Perfiles de Cargos, y se enumeran a continuación:


1. Compromiso institucional.
2. Planear y organizar.
3. Inteligencia emocional.
4. Trabajo en equipo.
5. Comunicación asertiva
6. Tolerancia al estrés.
7. Confiabilidad

En el caso particular de los cargos de gerencia, también se tuvo en cuenta la competencia “liderazgo”.

La segunda parte del formato de evaluación está compuesta por las funciones propias de cada cargo, las cuales fueron extraídas directamente del Manual de Funciones y Perfiles de Cargos. En este orden de ideas, se diseñaron 20 formatos diferentes (ver Apéndice L), correspondientes a los 20 cargos de las áreas funcionales de la organización (administrativa, salud, operativa, contable, espiritual) para los cuales se tiene contemplado aplicar la evaluación.

En la Figura 21 puede apreciarse uno de los formatos diseñados, correspondiente al cargo de auxiliar de enfermería.

Figura 21. Formato de evaluación de desempeño para auxiliar de enfermería

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360° SHALOM "CASA DE PAZ"				
FECHA DE APLICACIÓN:					
PERIODO EVALUADO	DESDE:				HASTA:
DATOS DEL EVALUADO					
NOMBRE:			CARGO:	Coordinación espiritual	ÁREA:
DATOS DEL EVALUADOR:					
NOMBRE:			CARGO:		ÁREA:

Buscando siempre el mejoramiento continuo de cada uno de los colaboradores de nuestra empresa, Shalom "Casa de Paz", se diseñó este formato de evaluación en el cual usted deberá emitir una apreciación sobre el desempeño del colaborador en cuestión, con el fin de identificar aspectos de mejora, pero también sus fortalezas. Todo esto encaminado a potenciar las habilidades necesarias para la correcta ejecución del cargo.

Lea detenidamente los comportamientos descritos en cada indicador que deben observarse en el quehacer diario de la persona a evaluar, y luego asigne un puntaje de acuerdo a los siguientes criterios:

Puntaje	Descripción	Resultado
1	Nunca se ha visto ese comportamiento	Muy malo
2	Casi nunca	Malo
3	Ocasionalmente	Regular
4	Casi siempre	Bueno
5	Siempre.	Excelente

N°	Comportamientos a evaluar	Puntaje					Observaciones
		1	2	3	4	5	
Cumplimiento de las competencias							
Compromiso institucional							
1	Prioriza la imagen y los objetivos institucionales por sobre sus propias ideas, intereses y criterios.						
2	Apoya las decisiones organizacionales comprometiéndose con el logro de los objetivos de la institución y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia.						
3	Vive los éxitos de la organización como logros personales.						

[Continuación figura 21]

Planear y organizar							
4	Programa las actividades con anticipación procurando realizarlas en el tiempo planeado						
5	Planea diariamente sus actividades						
6	Organiza su tiempo de forma óptima para poder cumplir con las actividades diarias.						
7	Organiza adecuadamente su área de trabajo procurando en todo momento el orden y limpieza.						
Inteligencia emocional							
8	Se conduce con notable capacidad para ponerse en el lugar del otro y ceder su posición cuando lo evalúa conveniente.						
9	Se interesa por conocer que les pasa a los demás respecto del tema en cuestión, y revisa su posición.						
10	Se abre al diálogo y logra abandonar ideas preconcebidas que obstaculizan el entendimiento de la postura del otro.						
Trabajo en equipo							
11	Es participativo y mantiene una actitud activa de escuchar a los demás, facilitando el análisis de las ideas de todos los integrantes involucrados en el proyecto.						
12	Antepone los intereses del grupo a los personales, aportando sugerencias y sus conocimientos para mejorar la calidad del trabajo del equipo.						
Comunicación asertiva							
13	Mantiene a sus compañeros y jefe directo informados del estado de avances que tiene el equipo.						
14	Ajusta su manera de expresarse teniendo en cuenta las particularidades de sus interlocutores.						
15	Escucha a los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista y evitando ideas preconcebidas y juicios.						
Tolerancia al estrés							
16	Resuelve los problemas que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos sin que le importe el esfuerzo que le demande.						
17	Actúa equilibradamente frente a tareas abrumadoras con límites estrictos de tiempo.						
18	Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo.						
Confiabilidad							
19	Realiza un manejo confiable y discreto de la información.						
20	Es sincero, honesto y claro con sus compañeros de trabajo.						
21	Propende por el buen estado y es responsable con los elementos de trabajo.						
Cumplimiento de las funciones del cargo							
22	Ayuda en la planeación y ejecución de las actividades espirituales de las poblaciones. (Encuentros espirituales, formación académica y práctica ministerial).						
23	Coordina las tareas que sean encomendadas al área, con el fin de cumplir con los requerimientos asignados y obtener resultados concretos y tangibles.						
24	Contribuye a la rehabilitación de la población vulnerable desde un enfoque teológico, reconociendo la importancia de la espiritualidad en la vida de cada ser humano.						
25	Realiza consejería individual y Teoterapia grupal a la población vulnerable.						
26	Da seguimiento Teoterapéutico con su respectiva evolución a cada paciente.						
27	Da lineamientos al personal involucrado en la ejecución de las actividades propias del área.						
28	Presenta un informe mensual de las actividades realizadas según la población atendida y según formato.						
29	Realiza una estadística anual de rehabilitados y número de tratamientos a término.						
30	Coadyuva por el cumplimiento del reglamento interno de la institución.						
31	Da cumplimiento al reglamento interno de trabajo, las estipulaciones del reglamento de higiene y seguridad industrial, y normas de convivencia vigentes.						

Recomendaciones para el evaluado (si aplica)	
Competencias	
Funciones del cargo	

Para el registro y análisis de los resultados de la evaluación de desempeño, se diseñó una herramienta ofimática en Excel, la cual se explica con lujo de detalles en las páginas 88-90.

Finalmente, se determinó que la evaluación de desempeño sería aplicada cada 6 meses, es decir, dos veces al año. El responsable de diligenciar la herramienta ofimática es el jefe inmediato del colaborador, y es imprescindible que los resultados sean socializados con el evaluado, a fin de que este obtenga una retroalimentación apropiada.

6.5. Propuesta de mejora para el clima laboral

Esta propuesta tiene como finalidad el diseño e implementación de un programa de clima laboral en Shalom “Casa de Paz”, ya que anteriormente la empresa no tenía contemplado ningún mecanismo para medir o evaluar la percepción de sus colaboradores respecto al ambiente laboral que los rodea. Para realizar lo anterior, se planteó la siguiente metodología:

- Diseñar un cuestionario para la evaluación del clima laboral, el cual será aplicado a una muestra de colaboradores.
- Elaborar una herramienta ofimática que facilitará el registro y análisis de los resultados del cuestionario de clima laboral.
- Construir un plan de mejora para la dimensión que obtenga la menor puntuación con base en los resultados arrojados por la herramienta ofimática.

6.5.1. Cuestionario de clima laboral

Esta etapa consistió en la elaboración de un cuestionario que permitiría medir o evaluar el clima laboral en la organización. Para tal fin, se diseñó una adaptación del cuestionario original creado por Litwin y Stringer en 1968, con el cual se evalúan 9 dimensiones fundamentales para el clima laboral de cualquier empresa: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, normas, conflictos e identidad.

La descripción de cada una de estas dimensiones se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 11.

Dimensiones evaluadas en el cuestionario de clima laboral

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
ESTRUCTURA	Es el sentimiento de los colaboradores respecto a las restricciones, normas y procedimientos que existen en la organización.
RESPONSABILIDAD	Es el sentimiento por parte de los colaboradores de "ser su propio jefe".
RECOMPENSA	Es el sentimiento de ser recompensado justamente por el trabajo bien hecho.
DESAFIOS	Hace referencia a los desafíos en el trabajo y la organización, y en tomar riesgos calculados.
RELACIONES	Es la percepción de amistad y confraternidad entre las personas que

trabajan en la empresa.

COOPERACIÓN	Es la percepción de la ayuda mutua entre los directivos y los colaboradores de la organización.
NORMAS	Es la percepción de la importancia de las normas y el énfasis puesto en hacer un buen trabajo.
CONFLICTO	Es el sentimiento que los directivos prestan atención a las opiniones de los colaboradores, aunque estas sean diferentes a su punto de vista
IDENTIDAD	Es el sentimiento de pertenecer a una empresa y ser un miembro valioso dentro de ella.

El cuestionario resultante cuenta con un total de 26 preguntas distribuidas entre las 9 dimensiones antes mencionadas. Se decidió utilizar la herramienta Google Forms para la aplicación del cuestionario, ya que de esta manera los encuestados podrían responder las preguntas desde sus celulares de forma rápida y sencilla; se especificó que toda la información suministrada sería anónima, para así garantizar la mayor honestidad posible en las respuestas. Además, se creó un grupo en WhatsApp que sirvió de canal entre los colaboradores y el estudiante practicante para responder cualquier duda que pudieran surgir con respecto a las preguntas.

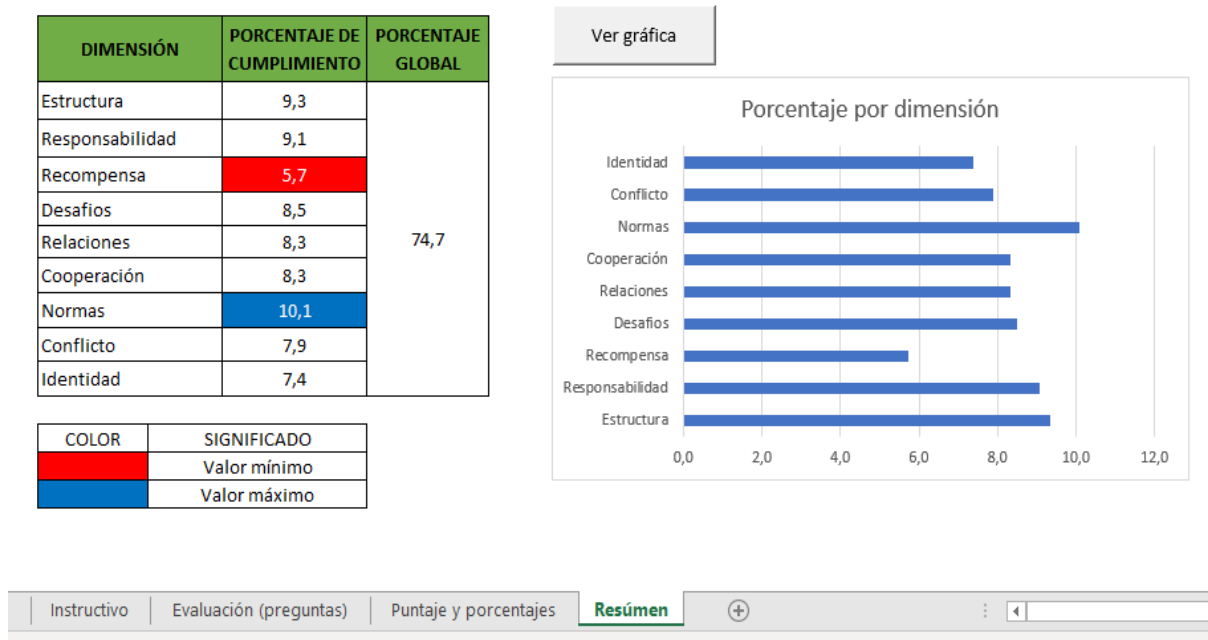
Dado que el número de colaboradores en Shalom “Casa de Paz” es pequeño, fue posible aplicar el cuestionario a todos ellos, es decir, 15 personas. En el programa de clima laboral (ver Apéndice M) se puede observar con detalle el cuestionario y los resultados arrojados de manera automática por Google Forms.

6.5.2. Análisis de los resultados del cuestionario

Se diseñó una herramienta ofimática en Microsoft Excel para el registro y análisis de los resultados del cuestionario de clima laboral. La elaboración y funcionamiento de dicha herramienta se describe con mayor detalle en las páginas 91-93. En la figura 22 se observan los resultados arrojados por la herramienta ofimática:

Figura 22.

Resultados del cuestionario de clima laboral



La dimensión que obtuvo la mayor puntuación de todas fue “normas” con un total de 10,1%. Por el contrario, la dimensión “recompensa” obtuvo la puntuación más baja con tan solo 5,7%, lo cual es bastante menor en comparación con las demás y deja al descubierto importantes oportunidades de mejora. A partir de este resultado, se concluye que los colaboradores de

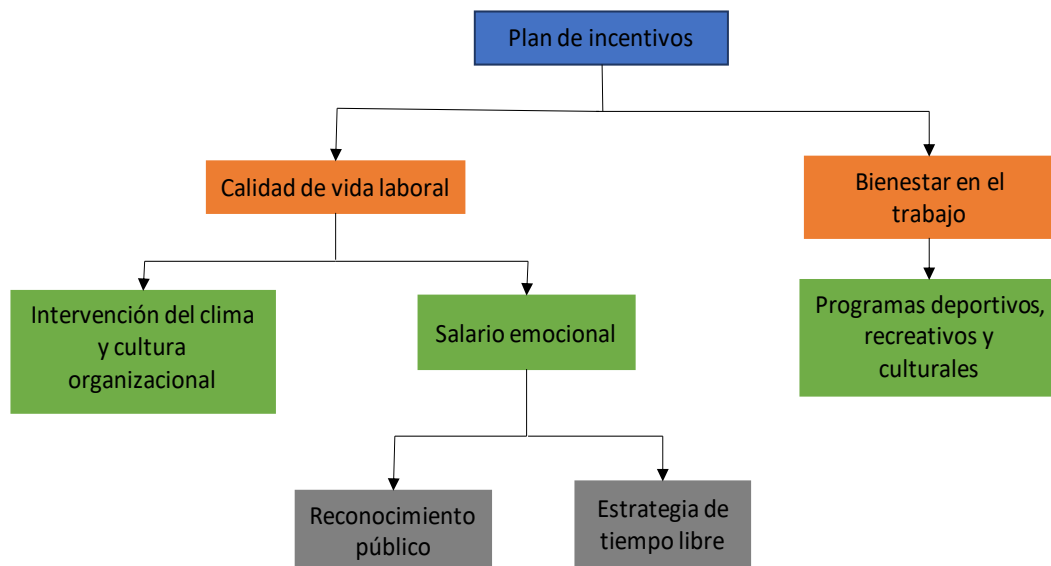
Shalom “Casa de Paz” sienten que su trabajo no es debidamente recompensado ni tampoco reciben el reconocimiento apropiado por un buen desempeño laboral, y por lo tanto se hace necesaria la implementación de un plan de incentivos.

6.5.3. Elaboración de un plan de incentivos

La finalidad de esta etapa fue la construcción de un plan de incentivos que le permitiera a los colaboradores de la empresa mejorar su percepción respecto a la recompensa y reconocimiento que reciben por su buen trabajo. Para tal fin, se acordó con la encargada de Talento Humano la implementación de algunas estrategias encaminadas a este propósito, siempre teniendo en cuenta que fueran realistas y dentro de las posibilidades de la organización.

Figura 23.

Plan de incentivos de Shalom “Casa de Paz”



El plan de incentivos está compuesto por dos partes: “Calidad de vida laboral” y “Bienestar en el trabajo”. La estrategia de “Bienestar en el trabajo” tiene que ver con la implementación de jornadas recreativas en fechas especiales tales como día de la madre, día de la mujer, día del padre, día del hombre y día del trabajo, de forma que los colaboradores se integren y fortalezcan los vínculos de amistad y compañerismo entre ellos. En el cuestionario de caracterización, el cual había sido aplicado como parte del diagnóstico empresarial, había quedado en evidencia que la empresa escasamente realizaba este tipo de actividades, por lo cual se consideró necesario mejorar en este aspecto. Además, dicho cuestionario también fue de utilidad al momento de determinar lo que más disfrutaban hacer los colaboradores en su tiempo libre. Esta información se integró en la otra estrategia del plan de incentivos, “Calidad de vida laboral”, la cual a su vez se divide en dos partes. Por un lado, la intervención del clima y cultura organizacional se refiere a la creación e implementación de un programa de clima laboral que permita la medición del mismo, y la elaboración de un plan de mejora para los aspectos más críticos, tal y como se ha descrito en la presente sección. Por otro lado, con el salario emocional se buscan crear mecanismos que ayuden a los colaboradores de Shalom “Casa de Paz” a sentirse mejor recompensados. Para esto se propusieron dos estrategias: la primera consiste en otorgar una mención de honor a aquellos colaboradores que obtengan un puntaje superior a 90 en la evaluación de desempeño, la cual será colgada en la cartelera de la empresa, de forma que esté a la vista pública. Con esto se busca que los colaboradores con un desempeño laboral excelente perciban que se les reconoce su buen trabajo. La segunda estrategia consiste en otorgarle un día libre a los colaboradores en su día de cumpleaños para que puedan pasar esa fecha especial en familia, y también a aquellos que obtengan una puntuación por encima de 90 en la evaluación de desempeño. Esto en concordancia con sus respuestas en el cuestionario de caracterización, en el

cual manifestaron que lo que más disfrutaban hacer en su tiempo libre es pasar tiempo con su familia.

7. Diseño de herramientas ofimáticas

A partir de las problemáticas identificadas en el diagnóstico empresarial y del respectivo plan de mejoramiento, se diseñaron una serie de herramientas ofimáticas para apoyar la correcta gestión de los subprocesos de la GTH que así lo requirieran. Se decidió desarrollar estas herramientas en Microsoft Excel, ya que este es uno de los softwares más ampliamente conocidos y fáciles de usar, y también uno de los más útiles. En total se construyeron tres herramientas que apoyarían los subprocesos de selección de personal, evaluación de desempeño y evaluación de clima laboral. Cada una de ellas fue analizada en compañía de la encargada de recursos humanos para asegurarse de que su implementación en el subproceso correspondiente fuera exitosa.

A continuación se describe el funcionamiento de cada una de estas herramientas.

7.1. Herramienta ofimática para la evaluación del perfil

Con la creación de esta herramienta se buscaba suministrarle a la empresa un instrumento que permitiera hacer una evaluación objetiva del perfil de los aspirantes a ocupar un puesto vacante. Para lograr esto, se tomó en cuenta la información contenida en el Manual de Funciones y Perfiles de cargos (MGTA-01) y posteriormente se creó una plantilla en Excel que evalúa cinco

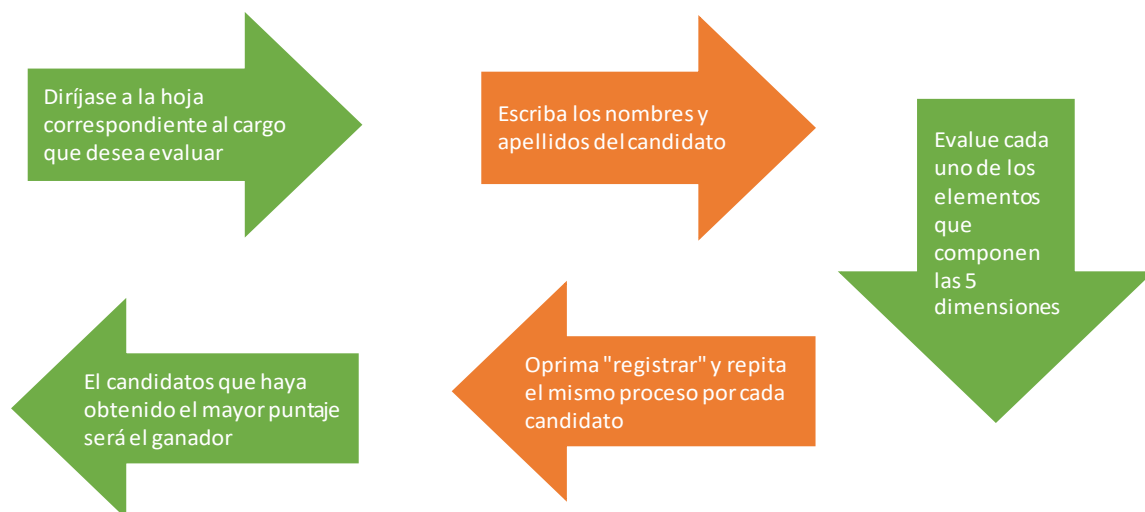
dimensiones: estudios requeridos, experiencia requerida, conocimientos requeridos, competencias generales requeridas, y competencias técnicas requeridas. Cada una de estas dimensiones tiene un valor máximo de 20%, y a su vez contienen elementos cuyo valor varía de acuerdo con su número. Por ejemplo, si una dimensión contiene nueve elementos, entonces cada uno de ellos tendrá un valor máximo de 2,2%. La esencia de la herramienta ofimática consiste en evaluar estos elementos de acuerdo con los siguientes criterios:

- No cumple
- En proceso de cumplimiento
- Cumple parcialmente
- Cumple en alto grado
- Cumple completamente

En el apéndice N puede observarse con detalle la herramienta ofimática, y en la figura 24 se explica el procedimiento para utilizarla de manera correcta.

Figura 24.

Procedimiento para la utilización de la herramienta ofimática



Luego de evaluar todos los elementos, al final de la herramienta automáticamente se calcula el puntaje total del candidato. Al oprimir en el botón “Registrar” se activa una macro que alimenta la evaluación global, que no es más que un resumen con el puntaje de todos los candidatos evaluados. El proceso mostrado en la figura 24 debe repetirse tantas veces como candidatos haya por evaluar. El candidato ganador será aquel que obtenga el puntaje mayor.

Cabe mencionar que se diseñó una plantilla de evaluación diferente para cada uno de los cargos, basándose en el contenido del Manual de Funciones y Perfiles de Cargos. Además, en el Protocolo de Reclutamiento y Selección de Personal se incluyó la utilización de esta herramienta como un importante mecanismo en el proceso de selección, haciendo oficial así su integración en el respectivo subproceso de GTH.

Finalmente, en la figura 26 se aprecia un ejemplo de la evaluación global tras haber evaluado tres candidatos aspirantes al cargo de fisioterapeuta, y el informe final que incluye el nombre del ganador.

Figura 25.

Interfaz de la herramienta ofimática para la evaluación del perfil.

	A	B	C	D	E	F	G	H
15		Rehabilitación física.			Cumple en alto grado	7,5		
16		Atención de personas farmacodependientes, adulto mayor y con limitación cognitiva.			Cumple en alto grado	7,5		
17					Puntaje subtotal	15		
18								
19		COMPETENCIAS GENERALES REQUERIDAS			CRITERIO DE EVALUACIÓN	VALOR(%)		
20		Buenas relaciones interpersonales.			Cumple parcialmente	1,1		
21		Trabajar y relacionarse efectivamente con otras personas.			No cumple			
22		Comunicación asertiva.			En proceso de cumplimiento			
23		Capacidad para trabajar en equipo.			Cumple parcialmente			
24		Orientación al servicio.			Cumple en alto grado			
25		Sensibilidad y tacto para trabajar con la población vulnerable			Cumple completamente			
26		Habilidades de observación.			Cumple con			
27		Escucha activa.			En proceso de cumplimiento	0,55		
28		Buena presentación personal.			Cumple completamente	2,2		
29					Puntaje subtotal	16,5		
30								
31		COMPETENCIAS TÉCNICAS REQUERIDAS			CRITERIO DE EVALUACIÓN	VALOR (%)		
32		Redacción y presentación de informes clínicos.			Cumple parcialmente	3,32		
33		Diagnóstico, evaluación, e intervención en fisioterapia y técnicas alternativas.			Cumple en alto grado	4,98		
34		Elaboración, ejecución y seguimiento de programas de terapia.			Cumple en alto grado	4,98		
35					Puntaje subtotal	13,28		
36								
37					PUNTAJE TOTAL	84,78		Registrar
41								

Figura 26.

Evaluación Global e Informe Final

EVALUACIÓN GLOBAL	
Nombre del aspirante	Puntaje total
Laura Liliana Pérez Aguas	81,15
Esteban David Hernandez Parra	84,78
María Fernanda Díaz Cuello	76,18
INFORME FINAL	
El ganador del proceso de selección para el cargo de fisioterapeuta es Esteban Davida Hernandez Parra por obtener el mayor puntaje entre todos los aspirantes	

7.2. Herramienta ofimática para la evaluación de desempeño

Con el propósito de apoyar el proceso de evaluación de desempeño 360°, se diseñó una herramienta ofimática que facilitaría el registro y el análisis de los resultados de dicha evaluación. La primera parte de la herramienta consiste en un formato que contiene los comportamientos relacionados con las siete competencias y las funciones evaluadas del cargo, cada uno de los cuales deberá llenarse de acuerdo con el puntaje de 1 a 5 asignado por los evaluadores. Existen cuatro columnas correspondientes a los cuatro evaluadores (jefe, compañero, subordinado, autoevaluación). La plantilla está configurada para calcular de forma automática el puntaje promedio por comportamiento, el puntaje total y el resultado final del colaborador evaluado. De igual forma, este resultado final es interpretado de inmediato por la herramienta ofimática de acuerdo con la información de la siguiente tabla:

Tabla 12.

Escala de la evaluación de desempeño 360°

ESCALA	
PUNTAJE	DESEMPEÑO
90 - 100	Excelente
70 - 89	Bueno
60 - 69	Regular
<60	Deficiente

Por cada formato de evaluación 360°, se diseñó también su respectivo formato para el análisis y registro de resultados (ver Apéndice O). En la figura 27 se puede observar la primera parte de la herramienta ofimática.

Figura 27.

Interfaz de la herramienta ofimática para la evaluación de desempeño

B C D E F G H I J K L											
Empleado			Cargo			Área					
Fecha de la evaluación											

	N°	Comportamientos a evaluar	Resultados				Puntaje promedio
			Auto	Jefe	Compañero	Sub	
competencias	1	Prioriza la imagen y los objetivos institucionales por sobre sus propias ideas, intereses y criterios.					
	2	Apoya las decisiones organizacionales comprometiendo con el logro de los objetivos de la institución.					
	3	Vive los éxitos de la organización como logros personales.					
	4	Programa las actividades con anticipación procurando realizarlas en el tiempo planeado.					
	5	Planea diariamente sus actividades.					
	6	Organiza su tiempo de forma optima para poder cumplir con las actividades diarias.					
	7	Organiza adecuadamente su área de trabajo procurando en todo momento el orden y limpieza.					
	8	Se conduce con notable capacidad para ponerse en el lugar del otro y ceder su posición cuando lo evalúa conveniente.					
	9	Se interesa por conocer que les pasa a los demás respecto del tema en cuestión, y revisa su posición.					
	10	Se abre al dialogo y logra abandonar ideas preconcebidas que obstaculizan el entendimiento de la postura del otro.					
	11	Es participativo y mantiene una actitud activa de escuchar a los demás.					
	12	Antepone los intereses del grupo a los personales, aportando sugerencias y sus conocimientos.					

... **Coordinación administrativa** | Gestión del talento humano | Gestión de la calidad | Coordinación c ...

En la primera hoja de la herramienta, correspondiente al instructivo, se mencionan las acciones a tomar en caso de que el colaborador evaluado obtenga un desempeño regular o deficiente:

1. Desempeño regular: se citará al colaborador a una reunión con el jefe inmediato con el fin de establecer acciones correctivas inmediatas y un plan de mejoramiento que permita

potencializar las habilidades que fueron encontradas deficientes durante el proceso evaluativo.

2. Desempeño deficiente: se dará por terminado el contrato del colaborador.

Además, se creó una macro que despliega una tabla con el resumen de los resultados y el respectivo diagrama de barras. Para activar la macro solo es necesario hacer click en el botón “ver resumen” ubicado cerca de la casilla correspondiente a “PUNTAJE TOTAL”. En la figura 29 puede observarse un ejemplo de lo anterior.

Figura 28.

Resultados de la evaluación y compromisos adquiridos

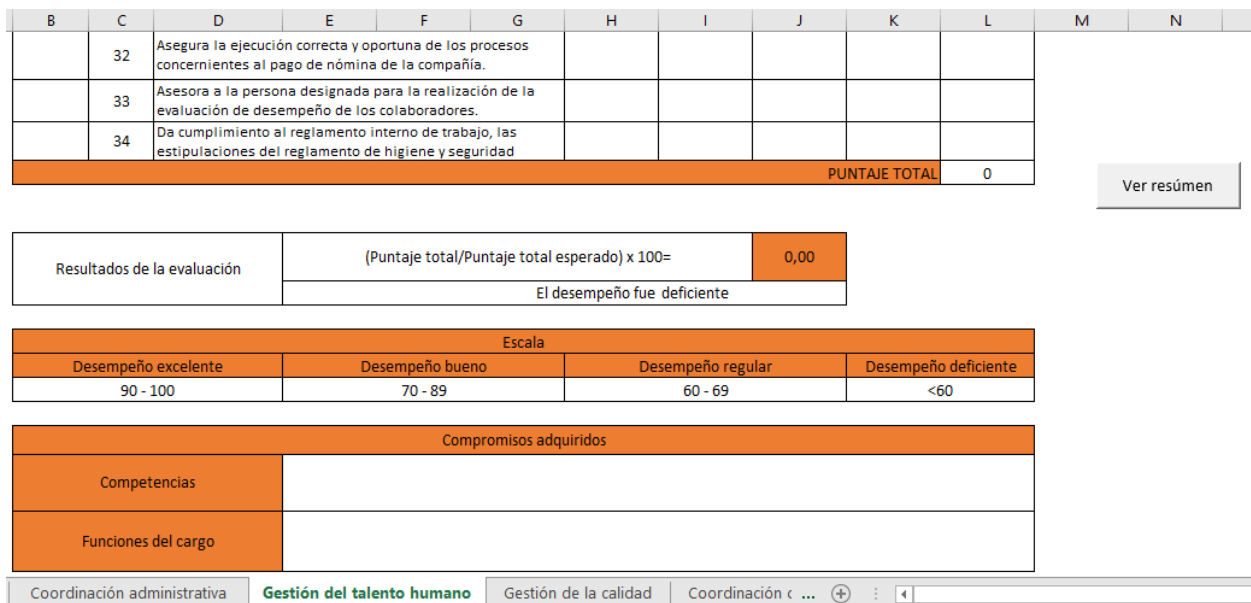
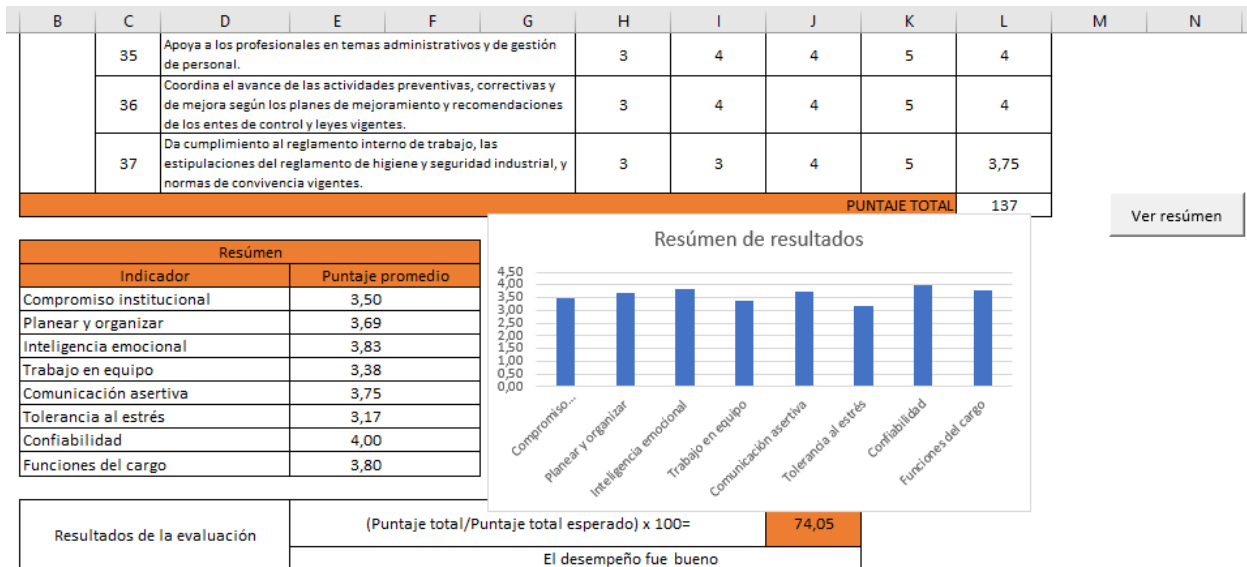


Figura 29.*Tabla resumen y diagrama de barras*

7.3. Herramienta ofimática para la evaluación del clima laboral

Esta herramienta se creó con el propósito de apoyar el proceso de evaluación de clima laboral, mediante el registro y análisis de los resultados del cuestionario de clima laboral aplicado a los colaboradores de la organización. La herramienta cuenta con cuatro hojas: un instructivo, una hoja de evaluación, una hoja de puntajes y porcentajes, y una hoja resumen. En el instructivo se detallan las indicaciones necesarias para hacer buen uso de la herramienta, en especial en lo concerniente a los criterios de calificación, los cuales se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 13.

Criterios de calificación en la evaluación de clima laboral

RESPUESTA	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Nunca	Muy malo	0
Casi nunca	Malo	1
Con frecuencia	Regular	2
Casi siempre	Bueno	3
Siempre	Muy bueno	4

En la hoja “Evaluación (preguntas)” deberá registrarse el puntaje asignado por los colaboradores encuestados a cada una de las 26 preguntas distribuidas en las 9 dimensiones que conforman el cuestionario de clima laboral de acuerdo con los criterios descritos en la tabla 13.

Figura 30.

Hoja de evaluación de la herramienta ofimática

		COLABORADORES															
DIMENSIONES	N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ESTRUCTURA	1	¿En esta organización está claro quién manda y toma las decisiones en cada área?															
	2	¿En esta organización las tareas y funciones están lógicamente estructuradas?															
	3	¿Los jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan?															
RESPONSABILIDAD	4	¿A su jefe le gusta que haga bien su trabajo sin estar verificándolo con él/ella?															
	5	¿En esta organización es bien visto que los colaboradores tomen la iniciativa y hagan las cosas por sí mismos?															
RECOMPENSA	6	¿Tiene usted libertad para desempeñar su trabajo en la forma que se sienta más cómoda?															
	7	¿En esta organización las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo?															
	8	¿En esta organización existe suficiente reconocimiento y recompensa por hacer un buen trabajo?															
DESAFIOS	9	¿Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas?															
	10	¿Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos?															
	11	¿En esta organización se le permite a los colaboradores arriesgarse por una buena idea?															
RELACIONES	12	¿En esta organización la toma de decisiones se hace con la adecuada precaución?															
	13	¿Entre las personas de esta organización prevalece una atmósfera amistosa?															
COOPERACIÓN	14	¿Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones?															
	15	¿Las personas en esta organización no tienden a ser frías y reservadas entre sí?															
	16	¿Su jefe y sus compañeros lo ayudan cuando tiene una labor difícil?															
	17	¿En esta organización se apoyan todos entre sí para enfrentar los problemas?															

Puntaje
Escriba el puntaje correspondiente a la respuesta dada por el colaborador.

La hoja de “Puntaje y porcentajes” está configurada de manera que se calculen automáticamente para cada pregunta y para cada una de las 9 dimensiones tanto el puntaje promedio como los porcentajes resultantes, de acuerdo con la calificación asignada en la evaluación de clima laboral. Cada dimensión tiene un porcentaje máximo de cumplimiento de 11,1% de forma que la suma totalice 100%.

Figura 31.

Hoja de puntajes y porcentajes de la herramienta ofimática.

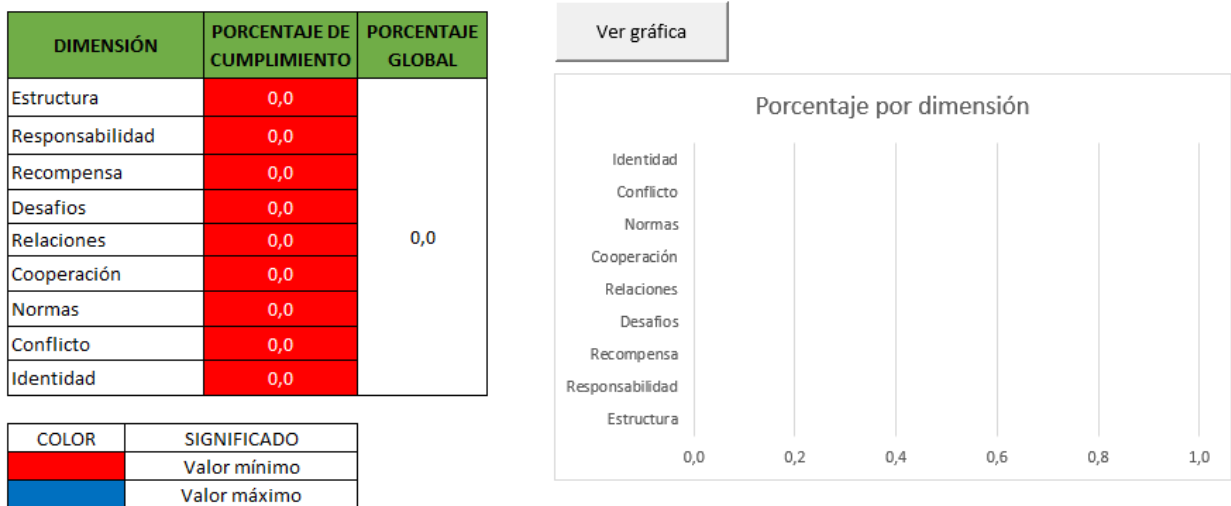
DIMENSIONES	N°	PREGUNTAS	Puntaje por pregunta	Porcentaje (%) por pregunta	Puntaje por dimensión	Porcentaje (%) por dimensión	Porcentaje (%) global
ESTRUCTURA	1	¿En esta organización está claro quien manda y toma las decisiones en cada área?	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	2	¿En esta organización las tareas y funciones están lógicamente estructuradas?	0,00	0,00			
	3	¿Los jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan?	0,00	0,00			
RESPONSABILIDAD	4	¿A su jefe le gusta que haga bien su trabajo sin estar verificándolo con él/ella?	0,00	0,00	0,00	0,00	
	5	¿En esta organización es bien visto que los colaboradores tomen la iniciativa y hagan las cosas por sí mismos?	0,00	0,00			
	6	¿Tiene usted libertad para desempeñar su trabajo en la forma que se sienta más cómodo?	0,00	0,00			
RECOMPENSA	7	¿En esta organización las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo?	0,00	0,00	0,00	0,00	
	8	¿En esta organización existe suficiente reconocimiento y recompensa por hacer un buen trabajo?	0,00	0,00			
	9	¿Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas?	0,00	0,00			
DESAFIOS	10	¿Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos?	0,00	0,00	0,00	0,00	
	11	¿En esta organización se le permite a los colaboradores arriesgarse por una buena idea?	0,00	0,00			
	12	¿En esta organización la toma de decisiones se hace con exagerada precaución?	0,00	0,00			

El porcentaje global corresponde a la suma de los porcentajes de cumplimiento de cada dimensión, y puede apreciarse en la tabla resumen ubicada en la última hoja de la herramienta. En conversación con la encargada de Talento Humano, se decidió que un porcentaje global de 80 es el mínimo aceptable; en caso de obtener un valor inferior a este, deben implementarse acciones de mejora.

De manera similar que en las otras herramientas, se creó una macro para la visualización grafica de los resultados, la cual se activa al presionar el botón “Ver gráfica”. Además, la tabla resumen está configurada para señalar en rojo la dimensión que obtuvo la menor puntuación, y en azul la que obtuvo la puntuación mayor. La herramienta puede observarse por completo en el apéndice P.

Figura 32.

Resumen de resultados de la herramienta ofimática



8. Indicadores de gestión

Es de vital importancia en cualquier empresa establecer mecanismos que permitan medir el impacto o las consecuencias de las acciones tomadas durante un proceso o estrategia organizacional, de manera que se conozca periódicamente el grado de cumplimiento de los

objetivos planteados. En este capítulo se describen los indicadores de gestión diseñados para hacer control y seguimiento de las mejoras implementadas como parte de este proyecto en la gestión del talento humano de Shalom “Casa de Paz”.

8.1. Diseño de los indicadores

En esta etapa, primeramente se definieron los datos que serían tenidos en cuenta para la construcción de la ficha técnica de los indicadores. Dicha ficha técnica incluye lo siguiente:

- **Nombre:** establece lo que se busca medir con el indicador.
- **Objetivo:** define el fin para el cual se planteó el indicador y el sentido de la mejora.
- **Subproceso de la GTH:** define el subproceso de la Gestión del Talento Humano directamente relacionado con el indicador.
- **Tipo:** establece la clase a la cual pertenece el indicador (cobertura, impacto o eficacia).
- **Fórmula de cálculo:** establece la operación matemática que debe realizarse para el cálculo del indicador.
- **Meta:** define el valor mínimo al cual se espera llegar con el indicador. De igual forma se establecen los rangos de evaluación (malo, bueno, excelente).
- **Periodicidad:** establece cada cuánto tiempo deberá realizarse el cálculo y análisis del indicador.
- **Fuente de datos:** hace referencia a los documentos o archivos que serán utilizados para nutrir el indicador.

- **Responsable:** identifica a la persona encargada del cálculo del indicador y el análisis posterior de la información obtenida.
- **Unidad:** establece la unidad de medida del indicador.

En la siguiente figura se observan los indicadores con sus respectivos componentes:



Figura 33.

Indicadores de gestión para el proceso de GTH

Subproceso de la GTH	Nombre	Fórmula de cálculo	Periodicidad	Meta	Estado inicial	Estado final
Organización de personas	Cobertura del manual de funciones y perfiles de cargos.	$\frac{\text{Número de perfiles de cargo definidos}}{\text{Total de cargos establecidos en el organigrama}} \times 100$	Anual	100%	0%	100%
Incorporación de personas	Cobertura del protocolo de reclutamiento y selección de personal.	$\frac{\text{Número de personas contratadas aplicando el protocolo}}{\text{Total de personas contratadas}} \times 100$	Cada vez que se realice el proceso de reclutamiento	100%	0%	50%
	Calidad del proceso de selección.	$\frac{\text{Número de personas que permanecen en la empresa}}{\text{Número de personas seleccionadas}} \times 100$	Anual	80%		
	Cobertura del manual de inducción y orientación.	$\frac{\text{Número de personas que recibieron la inducción descrita en el manual}}{\text{Número de personas que ingresaron a la organización}} \times 100$	Cada vez que una persona ingrese oficialmente a la organización	100%	0%	100%
Retención de personas	Impacto del programa de clima laboral.	$\frac{\% \text{ CL semestre actual} - \% \text{ CL semestre anterior}}{\% \text{ CL semestre anterior}} \times 100$	Semestral	>=10%		
	Cobertura del programa de clima laboral.	$\frac{\text{Número de personas evaluadas}}{\text{Total de personas en la organización}} \times 100$	Semestral	100%	0%	100%
Supervisión de personas	Valoración de la evaluación de desempeño	$\frac{\text{Número de personas evaluadas con ED } \geq 70}{\text{Número de personas evaluadas}} \times 100$	Semestral	90%		
	Cobertura de la evaluación de desempeño	$\frac{\text{Número de personas evaluadas}}{\text{Número de personas en la organización}} \times 100$	Semestral	100%		
General	Cumplimiento de los indicadores	$\frac{\text{Número de indicadores que cumplen la meta}}{\text{Número de indicadores de la GTH}} \times 100$	Anual	90%		

En total se diseñaron 9 indicadores, de los cuales 4 fue posible su cálculo y 5 están en proceso de ejecución ya que su periodicidad impide obtener resultados inmediatos. Se diseñó también una herramienta ofimática en Excel (ver Apéndice Q) con la ficha técnica de cada indicador, la cual facilitará el cálculo y análisis de los mismos. A continuación se muestra la interfaz utilizada en la herramienta antes mencionada:

Figura 34. Interfaz de la herramienta en Excel para el cálculo de los indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR	Cobertura del manual de funciones y perfiles de cargo					
TIPO DE INDICADOR	Cobertura					
OBJETIVO DEL INDICADOR	Mantener actualizado el organigrama y el manual de funciones y perfiles de cargo					
PROCESO	Gestión del Talento Humano					
AÑO	2020	Responsable	Oficina de Gestión del Talento Humano			
PROCEDIMIENTO PARA EL CALCULO DEL INDICADOR						
FÓRMULA	$\frac{\text{Número de perfiles de cargo definidos}}{\text{Total de cargos establecidos en el organigrama}} \times 100$					
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje					
META	100%					
PERIODICIDAD	Anual					
RANGOS DE EVALUACIÓN			DESCRIPCIÓN			
Excelente	90 - 100		Indica que el indicador está en la meta o cerca de ella.			
Bueno	70 - 89		Indica que el indicador está por debajo la meta, pero es aceptable.			
Malo	<70		Indica que el indicador está por debajo de la meta y es inaceptable.			
DATOS DE LAS VARIABLES						
NOMBRE	DESCRIPCIÓN			FUENTE DE DATOS		
Número de perfiles de cargo definidos	Hace referencia al número de cargos que se encuentran descritos en el manual de funciones y perfiles de cargo.			Manual de funciones y perfiles de cargo		
Total de cargos establecidos en el organigrama	Se refiere al número total de cargos plasmados en el organigrama organizacional.			Organigrama		
MEDICIÓN						
	PERIODICIDAD					
VARIABLE	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024
Cargos definidos						
Total de cargos						
VALOR DEL INDICADOR (%)	0	0	0	0	0	0
REPRESENTACIÓN GRAFICA DE LOS RESULTADOS						
	<p style="text-align: center;">Resultados del indicador</p> <p style="text-align: center;">1 0,9 0,8 0,7 0,6 0,5 0,4 0,3 0,2 0,1 0</p> <p style="text-align: center;">AÑO 2019 AÑO 2020 AÑO 2021 AÑO 2022 AÑO 2023 AÑO 2024</p>					
SEGUIMIENTO						
AÑO	OBSERVACIONES			ACCIONES DE MEJORA (si aplica)		
2020						
2021						
2022						

8.2. Cálculo de los indicadores

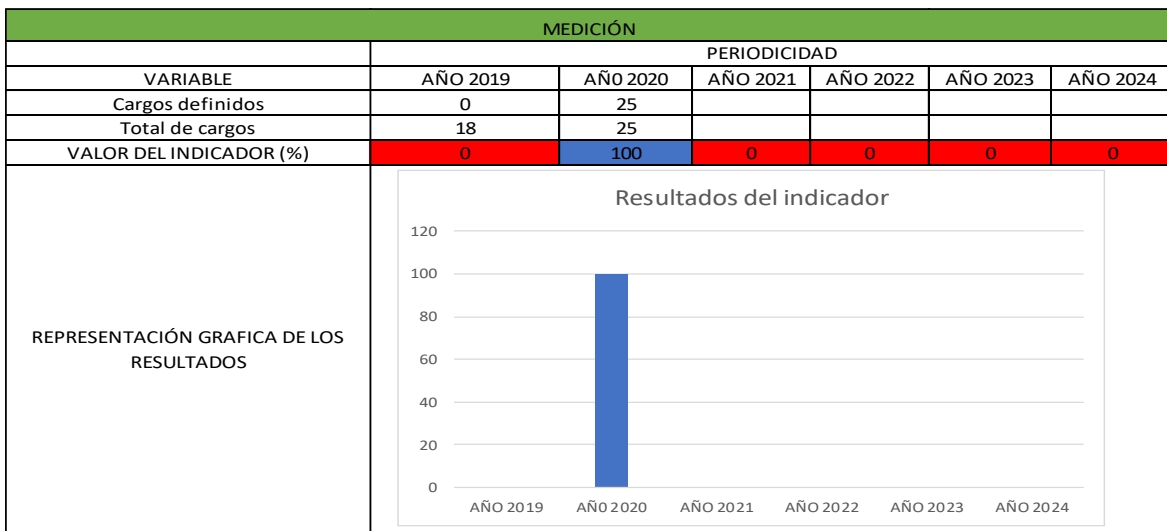
En esta etapa se describen los resultados obtenidos de aquellos indicadores de gestión para los cuales se contaba con la información suficiente para su cálculo, de manera que pueda hacerse una comparación entre un estado inicial y un estado final:

8.2.1. Resultados del indicador para la cobertura del manual de funciones y perfiles de cargo

Inicialmente en Shalom “Casa de Paz” no existía un manual en el cual estuvieran definidos los perfiles y las funciones de cada cargo en la empresa, por lo cual se toma como estado inicial 0%. Sin embargo, al término de este proyecto, ya se contaba con este documento y todos los cargos estaban definidos en él, lo cual representa un aumento del 100%.

Figura 35.

Cálculo del indicador para la cobertura del manual de funciones y perfiles de cargo

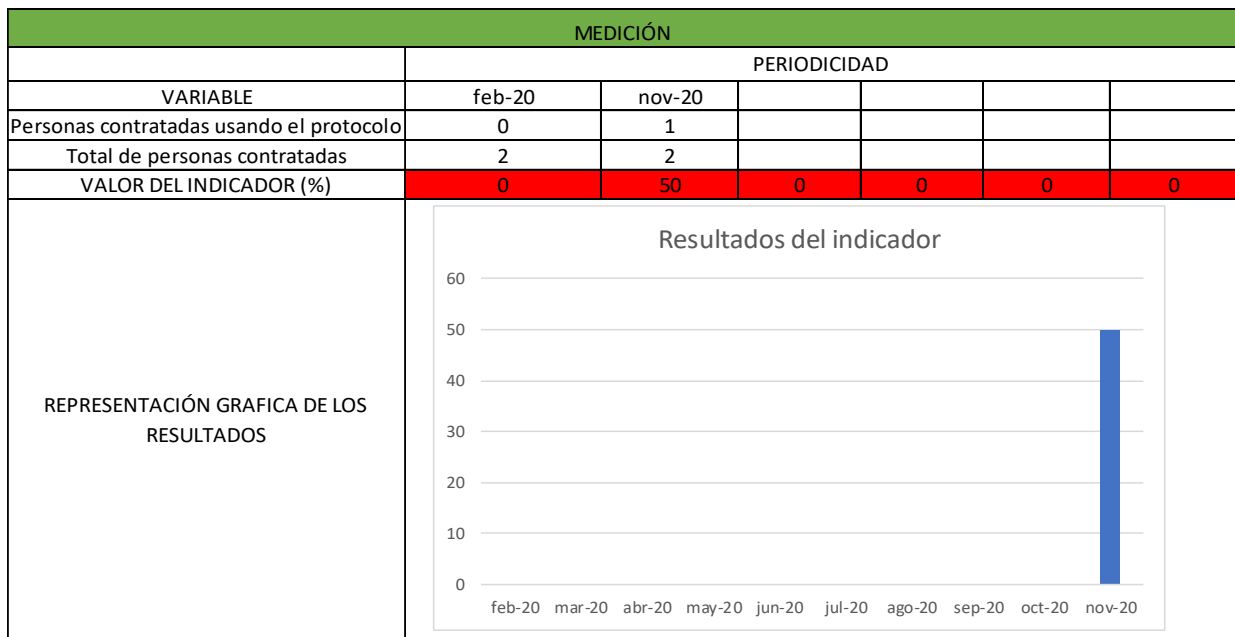


8.2.2. Resultados del indicador para la cobertura del protocolo de reclutamiento y selección de personal

En el tiempo que se desarrolló el trabajo de grado, la empresa contrató un total de 2 personas, a 1 de las cuales se le aplicó el protocolo del reclutamiento y selección de personal como parte del proceso. Esto representa un aumento del 50% respecto a las ocasiones en que se contrató a comienzo del 2020, cuando aún no existía este protocolo.

Figura 36.

Cálculo del indicador para la cobertura del protocolo de reclutamiento y selección de personal

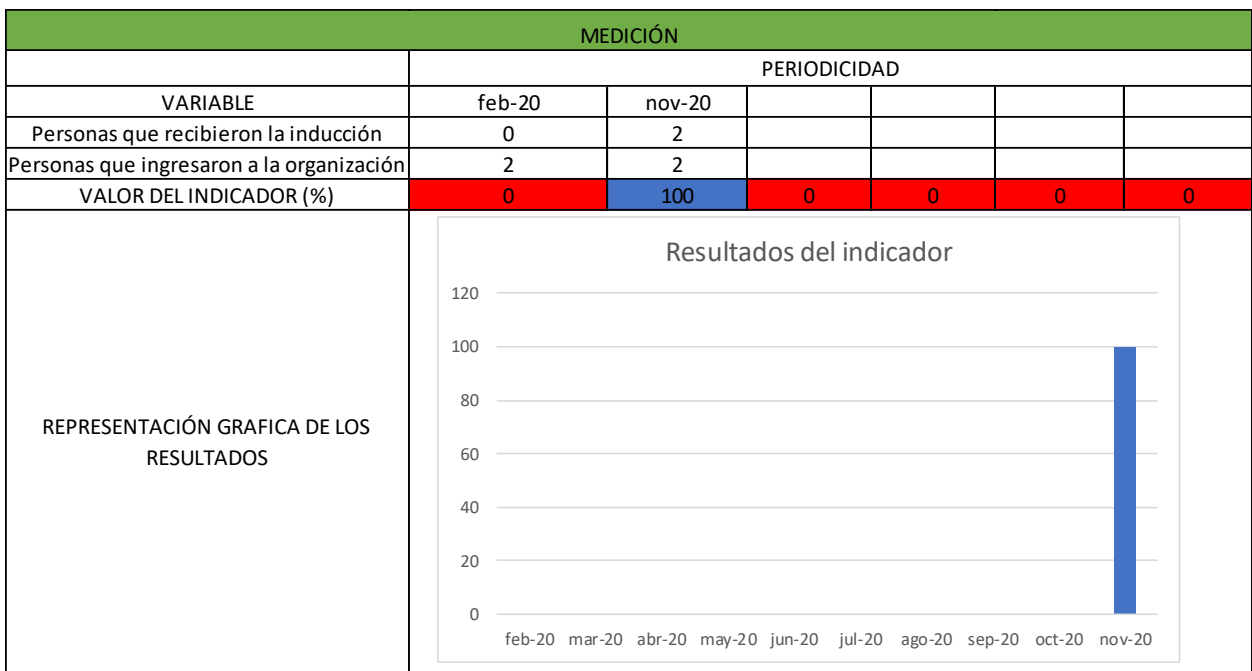


8.2.3. Resultados del indicador para la cobertura del manual de inducción y orientación

En el tiempo que se desarrolló el trabajo de grado, la empresa contrató un total de 2 personas, a quienes se les dio la bienvenida a Shalom siguiendo lo planteado en el manual de inducción y orientación. Esto representa un aumento del 100% respecto a las ocasiones en que se contrató a comienzo del 2020, cuando aún no existía este manual.

Figura 37.

Cálculo del indicador para la cobertura del manual de inducción y orientación



8.2.4. Resultados del indicador para la cobertura del programa de clima laboral

El cuestionario de clima laboral, el cual es parte integral del programa de clima laboral, fue aplicado a la totalidad de los colaboradores de la empresa, es decir, 15 personas. Esto significa una cobertura del 100%.

9. Socialización

Se realizó una reunión con la junta directiva de la organización y la encargada de recursos humanos, en la cual se dieron a conocer los resultados del proyecto de grado y todas las actividades que se llevaron a cabo a lo largo de los meses en que se desarrolló este. Como constancia de la realización de dicha reunión, se presenta en la figura 38 un pantallazo tomado minutos antes de su finalización.

Figura 38.

Socialización proyecto de grado



10. Conclusiones

El presente trabajo de grado se realizó como respuesta a la necesidad de la fundación Shalom “Casa de Paz” de intervenir los subprocesos relacionados con la gestión del talento humano (incorporación, organización, compensación, capacitación, retención y supervisión), ya que estos no estaban debidamente documentados ni estandarizados. De dicho trabajo puede extraerse lo siguiente:

- Se realizó un diagnóstico empresarial de los subprocesos de GTH utilizando un instrumento de evaluación (lista de chequeo), el cual arrojó un porcentaje total de cumplimiento de 25.47%, y dejó en evidencia que los subprocesos más críticos, y por ende aquellos que necesitaban ser intervenidos con prioridad, son los correspondientes a capacitación y compensación.
- A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se diseñó un plan de mejoramiento constituido por 11 propuestas de mejora que buscaban fortalecer los subprocesos de la GTH en la organización. Dicho plan fue presentado a la gerencia de la empresa para su aprobación, y se consiguió que 9 de las 11 propuestas obtuvieran un concepto favorable, es decir, el 81.81% del plan. Entre las acciones de mejora que se implementaron están las siguientes: diseño de un manual de funciones y perfiles de cargo, que incluye la actualización del organigrama organizacional; diseño de un protocolo de reclutamiento y selección de personal; formulación de un manual de inducción y orientación para el personal de reciente ingreso; diseño de un formato de evaluación de desempeño para todos los cargos de la organización; estructuración de

un programa de clima laboral, que incluye un plan de incentivos; el diseño de herramientas ofimáticas que apoyen los subprocesos de la GTH que lo requieran; y el diseño de un sistema de indicadores de gestión.

- El diseño e implementación de estos manuales, protocolos y formatos le permitieron a la encargada de recursos humanos tener un mayor control sobre la ejecución de las actividades de GTH en la medida que se logró una mayor documentación y estandarización de estas. Una prueba de esto es que una vez finalizado el proyecto, se aplicó nuevamente el instrumento de evaluación, el cual arrojó un porcentaje total de cumplimiento de 54,31%. Es decir, hubo un aumento del 30% en el proceso de gestión de talento humano.
- En lo concerniente al manual de funciones y perfiles de cargos, se logró diseñar e incluir en él todos los perfiles de los 25 cargos identificados en la empresa cuando inicialmente no había ninguno. Esto representa una mejora del 100% respecto al estado inicial en que se encontraba este aspecto, con base en los resultados arrojados por los indicadores de gestión.
- En cuanto al protocolo de reclutamiento y selección de personal, y el manual de inducción y orientación, se logró implementar el primero en un 50% y el segundo en un 100% en las ocasiones en que la empresa requirió la contratación de nuevos colaboradores durante el desarrollo del trabajo de grado.
- Por su parte, el formato de evaluación de desempeño 360° fue recibido con entusiasmo por la encargada de recursos humanos, ya que este haría posible medir el desempeño de los colaboradores desde el punto de vista de diferentes evaluadores, entre los cuales

también se incluyó a los pacientes en rehabilitación para el caso de los trabajadores de la salud.

- El programa de clima laboral incluyó la aplicación de un cuestionario de clima laboral a los colaboradores de Shalom, el cuál contemplaba la evaluación de 9 dimensiones diferentes, siendo “recompensa” la que obtuvo el menor puntaje. Este resultado hizo necesario la formulación de un plan de incentivos, el cual si bien fue aprobado por gerencia, no fue posible su implementación en el tiempo que se desarrolló el trabajo de grado.
- En cuanto a las herramientas ofimáticas, se diseñaron un total de 3 en Microsoft Excel, orientadas a: 1) apoyar el proceso de selección de personal, 2) registrar y analizar los resultados de la evaluación de desempeño, 3) registrar y analizar los resultados del cuestionario de clima laboral.
- Finalmente, se realizó una reunión con la gerencia de la empresa y la encargada de recursos humanos en la cual se socializaron los resultados del trabajo de grado y se hizo entrega de todos los documentos e instrumentos diseñados como parte del mismo, llegando a la conclusión de que las necesidades de mejora que motivaron la realización del trabajo de grado fueron suplidas.

11. Recomendaciones

- Las acciones de mejora propuestas para los subprocesos que obtuvieron el menor porcentaje de cumplimiento, es decir, capacitación y compensación, no fueron aprobadas por gerencia. Por este motivo, se recomienda lo siguiente:
 - 1) Diseñar un sistema de compensación basado en políticas salariales basadas en el nivel de competencias, responsabilidades y riesgos del cargo.
 - 2) Diseñar un programa de capacitaciones basado en los resultados de la evaluación de desempeño que permita potencializar las habilidades de los colaboradores.
- Se recomienda la implementación del plan de incentivos diseñado como parte del programa de clima laboral, el cual está orientado a mejorar la percepción de la recompensa y el reconocimiento que los colaboradores reciben por su trabajo, ya que por motivos de tiempo no fue posible su implementación durante el periodo en que se desarrolló el trabajo de grado.
- Se recomienda alimentar constantemente las herramientas ofimáticas diseñadas en este proyecto para que sirvan de apoyo a los subprocesos de la GTH. De igual forma, se recomienda alimentar el sistema de indicadores de gestión y verificar el cumplimiento de la meta de cada uno de ellos.
- Se recomienda realizar periódicamente auditorías internas al proceso de gestión del talento humano en Shalom “Casa de Paz” que permitan ratificar el grado de implementación e impacto de las mejoras propuestas como parte del trabajo de grado y así asegurar la mejora continua del proceso.

Referencias bibliográficas

Ardila Hernández, G., y Zambrano Puerto, H. (2018). *Mejoramiento Del Proceso De Gestión Del Talento humano Para El Cuerpo Oficial De Bomberos De Bucaramanga*. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Barros, E., y Kuschel, A. (2006). La Entrevista de Selección de Recursos Humanos: Virtudes y Defectos en medio de su Popularidad. *Revista Economía y Administración*. http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/127400/152%20Barros_Kuschel_EA_2006.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.

Cómo medir y gestionar el clima organizacional. *Openmet group*. <https://www.openmet.com/como-medir-y-gestionar-el-clima-laboral.htm/>

Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*. <https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2012). Guía para la construcción de indicadores de gestión.

<http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3>

Gonzáles Caicedo, I. (2019). *Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano en la Empresa Metrolínea S.A.* Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Hernández, A. (2015). Administración de Sueldos y Salarios. *Gestiopolis*.
<https://www.gestiopolis.com/administracion-de-sueldos-y-salarios/>

Navas Olave, Y., y Rojas Pérez, K. (2019). *Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Industrias Alimenticias Ornelo S.A.S.* Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Paredes, R. (2006). *El salario emocional como herramienta productiva* [Sesión de conferencia]. Primer Encuentro Latinoamericano de Gestión Humana, Lima, Perú.

Roncancio, G. (2018). ¿Qué son indicadores de gestión o desempeño (KPI) y para qué sirven? *Pensemos*. <https://gestion.pensemos.com/que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno-kpi-y-para-que-sirven>

Sherman, A., Bohlander, G., y Snell, S. (2002) *Administración de recursos humanos*. Editorial Paraninfo Cengage Learning, España.

Toro, F., y Sanín, A. (2013). *Gestión del Clima Organizacional*. CINCEL (Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional).