

**Propuesta de mejoramiento de los procesos de la gestión de talento humano en  
el SENA – Centro de Gestión Industrial**

**Elaborada por  
Iván Ricardo Calderón Castillo  
Código 79424721**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD-  
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios –  
ECACEN-**

**Bogotá D.C., 2016**

**Propuesta de mejoramiento de los procesos de la gestión de talento humano en  
el SENA – Centro de Gestión Industrial**

**Elaborada por  
Iván Ricardo Calderón Castillo  
Código 79424721**

**Proyecto Aplicado Diagnóstico**

**Asesora  
Dra. Ivys Alieth Dávila Mosquera  
Tutora ECACEN - UNAD**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD-  
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios –  
ECACEN-**

**Bogotá D.C., 2016**

## AGRADECIMIENTOS

En este presente trabajo me permito agradecer a mis padres y familiares por brindarme su apoyo para lograr el objetivo trazado.

Al Servicio Nacional de Aprendizaje- SENA, por haberme brindado no solo un espacio para desarrollar este trabajo sino una fuente que me permite mejorar día a día mi calidad de vida, cumpliendo el proyecto trazado.

De igual forma me gustaría que estas líneas sirvieran para expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo, en especial a todos los docentes y catedráticos de la Universidad Abierta y a Distancia – UNAD, por sus conocimientos en la orientación, el seguimiento y la supervisión continua de la misma, que han sido fundamentales en mi formación como Administrador de Empresas, pero sobre todo por la motivación y el apoyo recibido a lo largo de estos años.

Un agradecimiento muy especial merece la comprensión, paciencia y el ánimo recibidos de mis compañeros y amigos. A todos ellos, muchas gracias.

## RESUMEN

La Administración de la Gestión del talento humano está compuesta por varios procesos encaminados al aprovechamiento y mejoramiento de las competencias de las personas, entendidas estas como el conocimiento, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes que debe tener el colaborador para cumplir con sus funciones en un contexto determinado, con el fin de explotar al máximo los recursos existentes para el logro satisfactorio de los objetivos institucionales.

Entre dichos procesos, encontramos la preselección y selección de personal, que permiten encontrar los empleados idóneos para los cargos requeridos. El proceso para integrar los trabajadores a la Entidad, la evaluación de desempeño, así como programas de capacitación y bienestar social laboral que propenden por el crecimiento, desarrollo y bienestar de los colaboradores, entre otros.

En el desarrollo de este trabajo se estudiarán detalladamente cada una de estas funciones y su aplicación en las organizaciones tomando como referencia el Centro de Gestión Industrial en la ciudad de Bogotá, D.C.

El proyecto del plan de mejoramiento del área de la gestión del talento humano en el SENA- Centro de Gestión Industrial de la ciudad de Bogotá, D.C. está configurado por una investigación bibliográfica, que busca establecer unos procesos de gestión humana efectivos que proporcionen a cada uno de los colaboradores un rol concreto dentro de la Entidad, esto soportado por una investigación a través de encuestas a algunos colaboradores claves de este proceso. El proyecto muestra el diagnóstico general de los procesos que se encuentran implícitos en las actividades diarias de la gestión humana en la subdirección de Centro, mostrando los puntos de desviación y los puntos

positivos en el manejo de estos procesos por parte de la Entidad, dando así un panorama real y mostrando la importancia de su adecuada implementación para que el empleado crezca laboral, personal y socialmente.

**Palabras Claves:** Diagnóstico, procesos, mejoramiento, gestión humana.

## ABSTRACT

Administration of Human Resource Management is composed for several processes leading to the utilization and improving the skills of people, I talk about knowledge, skills, attitudes and skills that should the have employee to perform their functions in a particular context, in order to fully exploit the existing resources for the successful achievement of corporate goals.

Between these processes we find recruitment and selection of personnel, they allow to find the appropriate employees required. The process to integrate workers into the institution development and performance evaluation, training programs and social work which help to growth, development and welfare of employees between others.

In the development of this work I will study in detail each one of these functions and their application in organizations with reference to the SENA-Centro de Gestión Industrial in Bogotá city.

The draft plan of improvement in the area of talent management in SENA-Centro de Gestión Industrial in Bogota city, is formed by a bibliographical research, which it pretends to establish effective human management processes that to give each one of the workers a specific role within the institution, this is supported by a research through surveys of some important contributors to this process. The project shows the general diagnosis of the processes that are implicit in the daily activities of human resource management in the sub direction of the Centre, showing the points of departure and the positive points in the management of these processes by the institution giving us an real

picture and showing the importance of proper implementation for the employee labor grow, in personally and socially way.

**Keywords:** Diagnosis, processes, improvement, human management.

---



---

## TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	13
2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
3	JUSTIFICACIÓN.....	17
4	OBJETIVO GENERAL.....	20
4.1	Objetivos específicos .....	20
5	MARCO REFERENCIAL .....	21
5.1	Marco teórico .....	21
5.2	Marco conceptual.....	25
6	MARCO LEGAL.....	66
7	MARCO ESPACIAL.....	84
7.1	Nombre de la Entidad: SENA – Centro de Gestión Industrial .....	84
7.2	Departamento: Cundinamarca .....	84
7.3	Dirección: Calle 15 No. 31-42 Barrio Paloquemao.....	84
7.4	Teléfono: 5960100 IP: 15571 .....	84
7.5	Página Web: <a href="http://gestionindustrialSENA.blogspot.com/">http://gestionindustrialSENA.blogspot.com/</a> .....	84
7.6	Naturaleza: Establecimiento Público, adscrito al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.....	84
7.7	Misión.....	84
7.8	Visión .....	84
7.9	Historia.....	85
7.10	Organigrama .....	86
7.11	Funciones.....	87
7.12	Ubicación geográfica.....	89
7.13	Marco temporal .....	89
8	DISEÑO METODOLÓGICO .....	90
8.1	Tipo de estudio.....	90
8.2	Método .....	90
8.2.1	Fuentes primarias.....	90
8.2.2	Fuentes secundarias. ....	91
8.2.3	Población.....	91

8.2.4	- Alcance: Bogotá, Complejo de Paloquemao. ....	92
8.2.5	Muestra.....	92
9	DIAGNÓSTICO A LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL SENA-CENTRO DE GESTIÓN INDUSTRIAL.....	93
9.1	Metodología para el diseño y aplicación de la guía de diagnóstico.....	93
9.2	Herramienta de diagnóstico - Encuesta aplicada y entrevista estructurada... 94	
9.2.1	Recolección y tabulación de la información correspondiente a la entrevista dirigida al área administrativa. ....	94
9.2.2	Recolección y tabulación de la información correspondiente a la encuesta dirigida al área operativa. ....	94
9.3	Resultados aplicación herramienta de diagnóstico .....	94
9.3.1	Área dirección administrativa.....	94
9.4	Análisis de las respuestas obtenidas en la aplicación de la encuesta .....	98
9.4.1	Preselección .....	98
9.4.2	Selección .....	98
9.4.3	Inducción .....	99
9.4.4	Manual de funciones .....	99
9.4.5	Capacitación.....	100
9.4.6	Evaluación de desempeño .....	100
9.4.7	Salud Ocupacional .....	100
9.5	Tabulación de la información correspondiente a la entrevista dirigida a la población de la muestra – área operativa .....	102
9.6	Gráficos e interpretación de las respuestas resultado de la aplicación del instrumento de diagnóstico en el área operativa.....	102
10	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO A LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	106
10.1	Preselección de personal.....	106
10.1.1	Presupuesto procedimiento de Preselección de personal.....	119
10.2	Selección de Personal .....	120
10.2.1	Cómo ejecutar las acciones propuestas.....	122
10.2.2	Preparación de la entrevista.....	122
10.2.3	Estrategia de la entrevista.....	124

---



---

10.2.4	Presupuesto procedimiento de Selección de personal.....	126
10.3	Integrar Trabajadores.....	127
10.3.1	Acciones a realizar en el proceso de inducción.....	127
10.3.2	Flujograma del procedimiento de integración de trabajadores .....	129
10.3.3	Presupuesto del procedimiento de Integración de Trabajadores.....	130
10.4	Capacitación y Desarrollo de Personal .....	131
10.4.1	Acciones a realizar en el procedimiento de capacitación. ....	131
10.4.2	Cómo ejecutar las acciones propuestas. ....	132
10.4.3	Flujograma del procedimiento de capacitación propuesto.....	134
10.4.4	Capacitación para el desarrollo de los empleados. ....	135
10.4.5	Presupuesto del procedimiento de capacitación propuesto. ....	136
10.5	Evaluación de Desempeño .....	137
10.5.1	Acciones recomendadas a realizar en cuanto a la evaluación de desempeño.....	137
	Flujograma del .....	141
10.5.2	procedimiento de Evaluación de Desempeño propuesto .....	141
10.5.3	Presupuesto procedimiento de Evaluación de Desempeño .....	142
10.6	Bienestar Social Laboral .....	143
10.6.1	Acciones a realizar en cuanto al bienestar social laboral .....	143
10.6.2	Presupuesto del procedimiento de Bienestar Social Laboral.....	146
10.6.3	Flujograma del procedimiento de Bienestar Social Laboral propuesto....	147
11	VALOR TOTAL DE LA PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO- EN TÉRMINOS MONETARIOS.....	148
12	CONCLUSIONES.....	150
13	BIBLIOGRAFÍA .....	155
14	CIBERGRAFÍA.....	157

---



---

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	Procesos Básicos Gestión del talento Humano .....	23
Ilustración 2	. Marco Conceptual de la Gestión del Talento Humano.....	27
Ilustración 3	. Componentes de la Cultura Organizacional.....	39
Ilustración 4	Diagnóstico de los procesos de capacitación. ....	41
Ilustración 5	Técnicas de Capacitación .....	42
Ilustración 6	. Responsabilidad en la evaluación de desempeño. ....	58
Ilustración 7	. Evaluación Participativa por Objetivos-EPPO.....	61
Ilustración 8	. Factores que afectan las relaciones entre esfuerzo y desempeño .....	62
Ilustración 9	. Organización Administrativa del SENA - Centro de Gestión Industrial. ...	86
Ilustración 10	. Georeferenciación del SENA – Centro de Gestión Industrial.....	89
Ilustración 11	. Resultados gráficos porcentuales obtenidos aplicación encuesta en el área administrativa.....	97
Ilustración 12	¿A través de que medio tuvo usted conocimiento de la existencia de la vacante en el CGI.?.....	102
Ilustración 13	¿Le realizaron pruebas específicas relacionadas con el cargo a desempeñar? .....	103
Ilustración 14	¿Al momento de la vinculación le fue comunicado el direccionamiento estratégico de la Entidad?.....	103
Ilustración 15	¿Actualmente, conoce usted la misión, la visión y valores corporativos del SENA-CGI?.....	104
Ilustración 16	¿Participó usted del Programa de Inducción del SENA-CGI? .....	104
Ilustración 17	¿Le dieron a conocer de manera escrita las funciones a desempeñar?.....	105
Ilustración 18	Considera usted que al iniciar su labor, la capacitación recibida fue: Excelente, buena, regular o deficiente. ....	105

---

---

## LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1. Normatividad que aplica al proceso de Gestión De Talento Humano.	74
Tabla No. 2. Resultados encuesta aplicada en el área administrativa.	97
Tabla No. 3. Formato requerimiento de cobertura del puesto de trabajo.	108
Tabla No. 4. Formato Descripción de cargos.	109
Tabla No. 5. Formato Requerimiento análisis de puesto de trabajo.	112
Tabla No. 6. Presupuesto procedimiento de preselección de personal.	119
Tabla No. 7. Presupuesto procedimiento de selección de personal.	126
Tabla No. 8. Presupuesto del procedimiento de integración de trabajadores.	130
Tabla No. 9. Presupuesto procedimiento de capacitación.	136
Tabla No. 10. Formato Evaluación de Desempeño – 180 grados.	139
Tabla No. 11. Presupuesto procedimiento de Evaluación de Desempeño.	142
Tabla No. 12. Presupuesto del procedimiento de Bienestar Social Laboral.	146
Tabla No. 13. Valor Total de la propuesta.	148

## 1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado es una propuesta de mejoramiento en los procesos de la gestión del talento humano diseñada para la administración de los trabajadores que se encuentran vinculados con la modalidad de prestación de servicios en el SENA-Centro de Gestión Industrial.

Durante el transcurso de la lectura de este trabajo, el lector podrá sumergirse en el interesante tema de la gestión del Talento Humano, el cual se constituye en el ámbito central del presente proyecto, considerado hoy en día como el pilar de la gestión de la empresa moderna ya que el éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría, referidos a la actividad de desarrollo humano, esfera que tiene que asumir grandes retos por los cambios que se vienen produciendo en el mundo en todos los aspectos, y su repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales.

Esto conlleva a la necesidad de adquirir nuevas competencias en cuanto a cómo gerenciar el Talento Humano, en tiempos de incertidumbre e inestabilidad. A través del marco teórico, encontrará una recopilación de opiniones de expertos en el tema, en las cuales fueron el pilar fundamental para diseñar un plan de desarrollo del talento humano en el SENA-Centro de Gestión Industrial.

Es importante determinar que este trabajo no pretende llenar todos los vacíos en la temática de la Planeación Estratégica de la Gestión del Talento Humano, tan sólo es una herramienta teórica adicional para todas aquellas personas interesadas en su perfeccionamiento en un ámbito tan particular como la Institución Educativa. Durante el diagnóstico de los procesos, podrá evidenciar los resultados del trabajo del investigador. En la propuesta de mejora, podrá establecer puntos favorables para la

implementación de un proceso enfatizado en el desarrollo humano gestionado a través de los procesos sugeridos.

En las conclusiones se plasman los avances obtenidos frente a los objetivos trazados de un trabajo que culmina dejando aportes importantes y un nuevo camino hacia el mejoramiento continuo. Los invito a disfrutar la lectura de este interesante tema y espero que sea de su agrado.

## 2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Servicio Nacional de Aprendizaje “SENA” Entidad del orden Nacional proporciona instrucción técnica al empleado, formación complementaria para adultos y ayuda a los empleadores y trabajadores a establecer un sistema de aprendizaje. La Entidad tiene una estructura tripartita, en la cual participan trabajadores, empleadores y Gobierno cuyo objetivo principal es lograr óptimos resultados en su labor de ofrecer formación titulada y complementaria a los diferentes sectores de la economía nacional, teniendo como pilares la inserción laboral y el establecimiento de alianzas para el trabajo con diferentes instituciones, no obstante actualmente se han evidenciado algunos inconvenientes, en la implementación de procesos de talento humano para los empleados contratados bajo la modalidad de prestación de servicios; que va en contravía de la gestión realizada por la auditoría de procesos establecida por la Dirección General del SENA, por cuanto se han presentado diferencias e inconsistencias entre lo requerido por la auditoría y lo realizado por el área de Talento Humano del Centro de Gestión Industrial, situación ésta que tiene una incidencia negativa no solo en el desarrollo y certificación del Centro sino también en el desarrollo del capital humano con que se ve afectado.

En la actualidad, los procesos de talento humano correspondientes a vinculación del personal contratado bajo la modalidad de prestación de servicios, se ejecutan a través de la Coordinación de Formación Profesional y el área de Contratos. El reclutamiento se realiza a través de los funcionarios del área de Contratos, apoyado solo en algunas ocasiones por el área de Relaciones Corporativas. No obstante, el proceso se completa remitiendo al candidato al área de Talento Humano con el fin de integrar los procesos;

las otras funciones asociadas con el proceso de vinculación como son la selección y contratación, son realizadas exclusivamente por la Coordinación de Formación Profesional en conjunto con el área de Relaciones Corporativas. Los procesos de inducción, re-inducción, capacitación, evaluación de desempeño y plan de carrera son realizadas por el área de Talento Humano.

En este contexto, plantear elementos que orienten la elaboración de un plan de mejoramiento en el área de la Gestión del talento humano para el personal contratista, es un tema de primer orden, es de alta importancia para la Entidad con el fin de garantizar el bienestar de los trabajadores de las instituciones públicas del país.

Al presentar una propuesta de plan de mejoramiento en el área de Gestión de Talento Humano, se busca mejorar el clima organizacional y el bienestar de los empleados a través del desarrollo de prácticas administrativas necesarias, que reflejen en un mejor servicio al cliente interno de la Entidad. Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente surge la siguiente pregunta de investigación

¿Si se establece una metodología que permita una efectiva administración de los procesos de Gestión Humana adecuados, a fin de solucionar los problemas que posee el SENA-Centro de Gestión Industrial en relación con el reclutamiento y la selección de personal, la inducción, su posterior vinculación y evaluación de desempeño, así como la capacitación y bienestar social laboral de los colaboradores contratados, bajo la modalidad de prestación de servicios, se podrá entonces gestionar efectivamente el talento humano buscando su desarrollo e incrementar su potencial para lograr ventajas competitivas?

### 3 JUSTIFICACIÓN

Las instituciones se desarrollan en un entorno altamente cambiante, colocando a las organizaciones en situaciones críticas para mantenerse en el tiempo, lo que conlleva a una búsqueda de la excelencia con retos, progresivos y continuos y la labor de los líderes de área de gestión humana es conducir al personal a lograr la eficacia a través del trabajo grupal y coordinado para buscar conjuntamente la efectividad de la organización en las respuestas que entrega al entorno.

La gestión humana, requiere una visión sistemática permanente y dinámica de la organización, para atender la demanda de personal en los diferentes frentes de trabajo que afectan la gestión de la Entidad y de lo cual depende en gran medida la respuesta de ésta a sus clientes.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, como en este caso la gestión del talento humano, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

La situación antes descrita podrá ser comprobada a partir de un diagnóstico de los procesos de talento humano al interior del Centro de Gestión Industrial, donde se

establecerán las falencias y fortalezas existentes y su incidencia en la operación de la Entidad, se plantea una propuesta de mejoramiento con el fin de optimizarlos y conseguir un buen resultado, traducido en la excelente gestión de la Entidad teniendo en cuenta que el mayor activo de esta es el capital humano, realizando el diagnóstico con el fin de proponer planes que pueden contribuir al mejoramiento de los procesos.

Para el desarrollo de la investigación es necesario realizar un análisis y una descripción de los procesos de talento humano, entre otros:

a) **Vinculación:** con tres (3) componentes,

- **Reclutamiento:** Conjunto de técnicas y procesos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

**Selección:** Proceso que busca escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la **Entidad**, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal así como la eficiencia de la organización.

**Contratación:** es el procedimiento que se lleva a cabo en una Entidad para formalizar la relación laboral con un empleado que recién ingreso a la misma; y se refiere a la integración de un expediente documental de los datos personales y profesionales que la persona proporcionó a la Entidad y el acto de formalización mediante la firma de un contrato donde se aceptan las obligaciones y responsabilidades de la Entidad y el nuevo empleado.

**Inducción:** Integrar a las personas en su contexto, aclimatándolas y acondicionándolas a las prácticas de su nuevo puesto de trabajo y filosofía predominante en la organización.

**Capacitación:** La cual se centra en proporcionar a los empleados habilidades y conocimientos concretos o en ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento.

**Evaluación de desempeño:** Consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las instituciones

**Bienestar Social Laboral:** El cual se refiere a aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las instituciones ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La Entidad puede financiarlos, parcial o totalmente. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

Finalmente se elabora una propuesta de mejoramiento a los procesos de talento humano.

## 4 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de intervención a través de un plan de mejoramiento, con el fin de optimizar los diferentes procesos de Gestión Humana, en el SENA-Centro de Gestión Industrial.

### 4.1 Objetivos específicos

- Realizar un estudio bibliográfico que permita entender la importancia de la gestión humana en una organización, el manejo de la misma y su aplicabilidad, con el fin de tener una guía teórica para el diseño y estructuración de un programa de Gestión Humana para la Entidad.
- Diagnosticar los procesos relacionados la Gestión del talento humano en el SENA Centro de Gestión Industrial.
- Identificar las fortalezas y debilidades de los procesos de la Gestión del talento humano en el SENA Centro de Gestión Industrial.
- Formular un plan de mejoramiento, para obtener mejores resultados en los diferentes procesos de la gestión humana.

---

---

## 5 MARCO REFERENCIAL

### 5.1 Marco teórico

La Gestión del talento humano es un proceso que surgió en los años 90 haciendo referencia a las diferentes técnicas que incorporan y desarrollan las organizaciones para su fuerza laboral, buscando básicamente destacar las potencialidades con el fin de atraer y retener a sus colaboradores.

El término Gestión del Talento Humano, fue adoptado por DAVID WATKINS (1998), haciendo énfasis en que debe ser implementado en todos los niveles de la organización y sus diferentes departamentos deben compartir la información para que los colaboradores logren el objetivo en su totalidad.

Las instituciones que se enfocan en desarrollar su talento logran integrar planes y procesos, dar seguimiento y administrar el talento utilizando lo siguiente:

- Establecer salarios competitivos.
- Desarrollar oportunidades de capacitación.
- Establecer procesos de evaluación de desempeño.
- Ofrecer oportunidades de ascenso y traslados.

Hay que resaltar a CHIAVENATO (2002) y sus diferentes estudios en el área y en el que conceptualiza el área de gestión del talento humano como: *“una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales.”* (p.16). Remonta sus orígenes a comienzos del siglo XX en consecuencia de la Revolución

Industrial y su impacto y se conoce con el nombre de relaciones industriales, para suavizar las relaciones entre las organizaciones y los intereses individuales.

Más adelante en 1950 toma el nombre de Administración de Personal y su función no solo era la mediación de dos partes divergentes si no administrar el personal de acuerdo a una legislación laboral ya vigente.

Con el tiempo las personas fueron consideradas parte fundamental en el éxito de una Entidad es así como en los años 70 surge un nuevo término “Recursos Humanos” lo que significaba tratarlos como agentes proactivos con capacidades más allá de los manuales para crear, organizar con iniciativa propia.

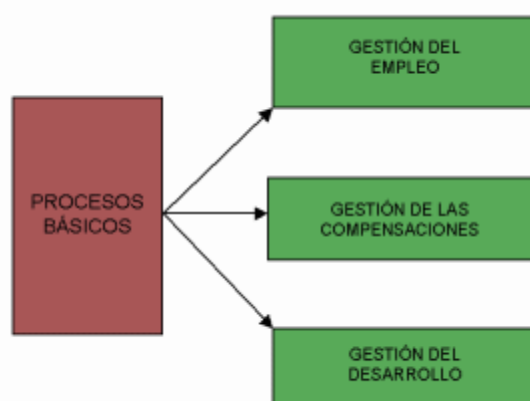
En la actualidad gran parte de las organizaciones asumen las acciones ejecutadas en los departamentos de gestión del talento humano con gran responsabilidad puesto que de sus actividades parten muchos procesos en la calidad, productividad, rentabilidad, satisfacción de los clientes y la imagen de la misma.

Los procesos generados y ejecutados en gestión del talento humano repercuten directamente en el desempeño de sus colaboradores, y su inadecuada gestión puede influir directamente en el desempeño de sus funciones creando poca motivación, falta de información, funciones no definidas con claridad, mala comunicación interna, escasa cooperación y coordinación creando conflicto de intereses.

Por lo anterior hay que desarrollar iniciativas para lograr la excelencia con un mejoramiento continuo en todos los campos, con buen liderazgo y compromiso de la organización para cumplir con la misión y visión y así alcanzar las metas fijada periodo por periodo.

Es así como el departamento de gestión del talento humano es aquel que tiene la obligación de verificar que los empleados trabajen en un ambiente en donde se sientan acoplados y capaces para realizar sus actividades de forma eficiente y eficaz. De esa forma poder alcanzar los objetivos de la Entidad al obtener óptimos resultados en la producción o servicios que ésta brinda, dando como resultado una mayor utilidad.

### Ilustración 1 Procesos Básicos Gestión del talento Humano



Fuente: Escuela de organización industrial. (2011). Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/scm/files>  
<http://www.eoi.es/blogs/scm/file/2013/03/Pag2C2D1.gif>

Entre los aportes del Departamento de gestión del talento humano podemos destacar:

- Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras.
- Influye sobre el cuidado y alimentación del personal.
- Influye sobre la defensa del empleado.
- Influye sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los recursos humanos.
- En la forma de ejecutar la estrategia de la Entidad.

- Cada uno de estos aportes dependerá del objetivo de la Entidad y de que visión o misión esta tenga

Este departamento también debe supervisar que la relación entre la organización y los trabajadores sea la adecuada para que exista una armonía en el ambiente laboral. Consecuentemente que todos puedan realizar hacer sus labores de manera correcta, para la obtención de óptimos resultados.

Al ser éste el responsable del bienestar del capital intelectual, es quien propone el reparto de incentivos con el fin de motivarlo. La Entidad al dar el servicio de capacitación cuenta con personal preparado y esto le brinda ventaja competitiva.

Con base en lo anterior, el plan de mejora en los procesos de Talento Humano se sustenta en la identificación de las necesidades, la propuesta de mejora e implementación de procesos mejorados para lograr el aseguramiento de calidad en el SENA - Centro de Gestión Industrial.

## 5.2 Marco conceptual

Según Chiavenato (2002) las personas representan el valor agregado que mantiene y promueve el éxito organizacional ya que constituyen la competencia básica de la organización en un mundo globalizado e inestable” (p.4).

Para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades, las organizaciones están cambiando los conceptos y modificando las prácticas gerenciales.

En cambio de invertir directamente en los productos y servicios, están invirtiendo en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. De igual manera se está invirtiendo en las personas que atienden y sirven a los clientes, ya que ellos son los que saben cómo satisfacerlos y encantarlos.

Las personas constituyen el elemento básico del éxito institucional. En la actualidad se habla de estrategia de recursos humanos como utilización deliberada de las personas para ayudar a ganar o mantener la ventaja auto sostenida de la organización frente a los competidores de mercado. La estrategia constituye el plan general o enfoque global que la organización adopta para asegurarse de que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan la mayor parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible debido a la importancia y el efecto que tienen en ellas. En consecuencia, las personas

dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

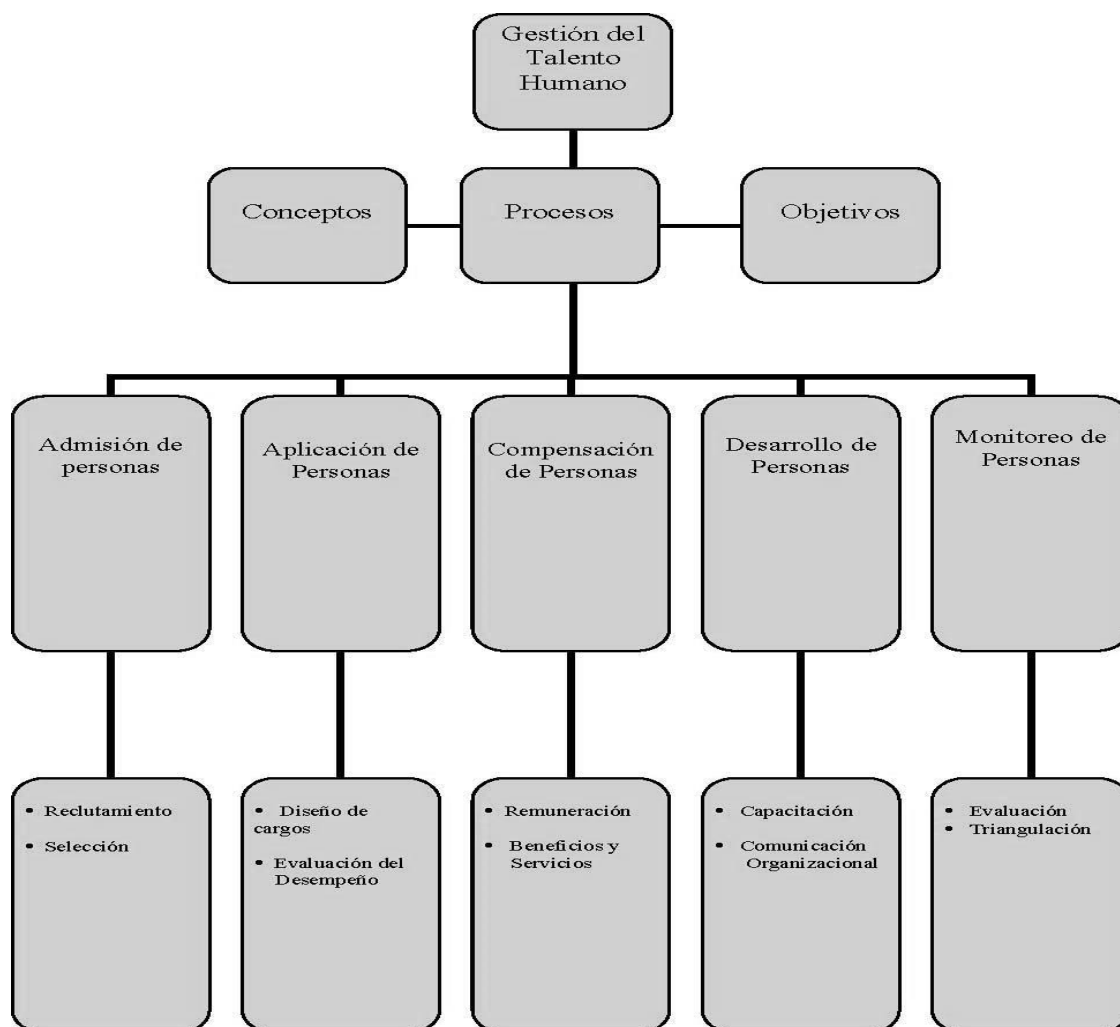
Hasta hace poco tiempo la relación entre personas y organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva, pues se creía que los objetivos de las organizaciones (lucro, productividad, eficacia, etc.) eran incompatibles con los objetivos de las personas (salarios, beneficios, seguridad, etc.). La solución empleada era del tipo ganar perder: una parte toma todo, la otra queda sin nada. Con el surgimiento de la Legislación Laboral se dio lugar a una serie de demandas que perjudicaron a las instituciones principalmente, por tanto las prácticas efectivas de personal se hicieron necesarias y se crearon los procesos necesarios para selección, inducción y entrenamiento del personal.

Actualmente, el departamento de personal está cambiando su rol de protector a uno de planeación y de cambio ya que se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales, y de ese modo se beneficien ambas partes, en la actualidad se prefiere la solución del tipo ganar-ganar, la cual requiere negociación, participación y sinergia de esfuerzos.

En este orden de ideas, se puede determinar que la Gestión del Talento Humano, es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Así mismo, es una función administrativa dedicada a la preselección, selección,

vinculación, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados, igualmente es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados.

### Ilustración 2 . Marco conceptual de la gestión del talento humano.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Sao Paulo: Editorial Mc Graw Hill, 2002

Es entonces cuando podemos determinar que la Gestión del Talento Humano, se basa en tres aspectos fundamentales:

1. Son seres humanos: se basa en el concepto antropológico donde cada individuo tiene su personalidad, individualidad, conocimientos, destrezas, habilidades y capacidades. Son personas y no meros recursos de la organización.
2. Son activadores inteligentes de los recursos organizacionales: son los elementos impulsores de la gestión del conocimiento y la fuente de impulso propio que dinamiza la organización y no son agentes pasivos, inertes y estáticos.
3. Son socios de la organización: Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos con la esperanza de recibir de estas inversiones, salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, etc.

Por lo anterior, la Gestión del talento humano debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de gestión del talento humano es un componente fundamental de la organización actual.
2. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: el elemento básico de la motivación humana es dar reconocimiento.

4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: Para ser productivos los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa.

5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: La calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia laboral, un programa de calidad de vida en el trabajo trata de estructurar el trabajo y el ambiente de trabajo para satisfacer la mayoría de las necesidades individuales del empleado y convertir al organización en un lugar deseable y atractivo.

6. Administrar el cambio: El mundo tiene muchos cambios y tendencias que traen nuevos enfoques, los profesionales de Gestión del talento humano deben saber cómo enfrentar los cambios si quieren contribuir a su organización ya que estos plantean problemas que imponen nuevas estrategias, programas, procesos y soluciones.

7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: Tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social.

Para desarrollar una efectiva Gestión del talento humano se deben tener en cuenta en primera instancia los procesos de preselección, selección y contratación de personas.

**Preselección.** Desde el punto de vista de su aplicación, el reclutamiento puede ser interno o externo. Interno: cuando se cubren cargos vacantes con personal de la Entidad. Externo: cuando se cubren cargos vacantes con personal ajeno a la Entidad, mercado de recursos humanos. Para ello, se debe realizar una convocatoria la cual corresponde al método mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado

de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo, consiste en divulgar en el mercado las oportunidades que la organización pretende ofrecer a las personas que poseen determinadas características deseadas, por medio de este la organización comunica a determinados candidatos la oferta de oportunidades de empleo. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado laboral y el mercado de recursos humanos, si el reclutamiento sólo comunica y divulga no alcanza sus objetivos básicos, es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar.

Fuentes internas. Por reubicación: ascenso de puesto. Por transferencia: de una misma función de un sector a otro.

Fuentes externas. Presentación espontánea de curriculum vitae; Publicación de avisos clasificados; Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales; Carteles o avisos en sitios visibles; Presentación de candidatos por recomendación de empleados o gente conocida por los directivos; Agencias de reclutamiento; Consulta en los archivos de los candidatos o base de datos de candidatos; Bolsas de empleo.

**Selección.** Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.

Este es un proceso que consiste en planificar, organizar y coordinar las distintas etapas de la selección de personal. Se seleccionan las personas a ocupar un puesto de trabajo ya sea:

- Entre candidatos ajenos a la organización.

- Entre candidatos que pertenecen a la organización y que pasan de un puesto a otro.

El proceso de selección de personal implica una búsqueda compleja. Significa identificar a las personas más idóneas para cubrir puestos específicos y que además obtengan una mayor eficiencia en el cargo.

Seleccionar es elegir para ambas partes, para los directivos y las personas que participan como candidatos.

La decisión en cuanto al candidato que ocupará el puesto la tienen siempre los directivos de la Entidad. La intervención de un selector externo puede esclarecer y colaborar para que ambas partes (los directivos y los candidatos) tomen una buena decisión.

La selección consiste en buscar personas para realizar determinadas tareas, es decir, para resolver los problemas inherentes a esa tarea. Una mala selección de personal produce:

- Inconvenientes legales futuros: si se incorpora una persona que no cumple con el trabajo de la manera esperada, tal vez se deba prescindir de ella, lo cual acarrea problemas que con una buena selección no se desencadenarían.
- Ineficiencia en el desempeño: al no cuidar los aspectos de elaboración de un perfil y de elección de las personas en función del mismo, se puede integrar a la Entidad a alguien que no reúna las capacidades, conocimientos y habilidades que requiere el puesto, lo que deriva en un mal desempeño en el cargo.
- Pérdida de tiempo y dinero para la Entidad: estos inconvenientes implican la necesidad de comenzar un nuevo proceso de selección, de volver a realizar las

---

---

tareas de incorporación de otra persona a la organización, cuestiones que pueden ser evitadas siguiendo los pasos metodológicos del proceso de selección de personal.

Las personas son seleccionadas en función de un perfil de cargo, pero se debe tener en cuenta que todo individuo siempre le brinda a la organización una dosis de aporte propio y personal.

El perfil es la resultante de:

- La comprensión de la cultura de la Entidad: características, estilo, tabla de valores, red de comunicación, quiénes son las personas exitosas, organigrama.
- La necesidad que se plantea.
- El puesto a través del cual se quiere satisfacer esa necesidad. El puesto es el lugar asignado a una tarea o función en la organización.
- La persona: características de personalidad que exige el puesto a cubrir
- El entorno condicionante: características del mercado laboral respecto del puesto a ocupar.

Se propone entonces las siguientes preguntas. “¿Qué exigencias presenta la tarea?, ¿Qué características particulares tiene?, ¿A quién debe rendir cuentas?, ¿Quiénes son sus pares?, ¿Tiene gente a cargo?, ¿Cuál es el nivel jerárquico?, ¿Qué se espera de su función?” (Richino, 1996, p.28).

Por lo anterior, al elegir un nuevo miembro de la organización será útil tener claro cómo está compuesta la estructura de puestos y funciones actuales para conocer con

quiénes contamos y cómo se vincula el puesto de trabajo vacante con la Entidad en su totalidad.

Es imprescindible que los empleados sepan qué espera la Entidad de ellos, ya que en una situación en que existe encaje entre las personas y la organización, éstas tienden a rendir adecuadamente, recibiendo la retribución esperada e incrementando sus capacidades y su satisfacción por el trabajo realizado, lo que mejora su motivación, animándolas a mantener una actitud positiva.

Estas apreciaciones rigen para el nuevo empleado que deberá conocer la cultura y estructura de la Entidad en la que comienza a desempeñarse y cómo será acompañado y evaluado en su quehacer cotidiano.

Como modo de lograr una definición de los perfiles de empleados deseados, será oportuno evaluar el desempeño de los actuales miembros de la organización y saber qué cuestiones se valoran en ella.

Etapas del proceso de selección de personal: Richino<sup>4</sup> plantea las siguientes etapas. (Richino, 1996, p.34).

- Selección de curriculum vitae
- Entrevistas
- Evaluación
- Ranking
- Decisión e incorporación seguimiento
- Selección de currículum vitae: el currículum vitae es un documento que contiene los antecedentes de todo candidato a un puesto de trabajo.

En la selección de curriculums vitae se tratará de identificar aquellos candidatos que, por sus características "objetivas", cumplan con los requisitos mínimos de adaptabilidad al puesto de trabajo para el que se seleccionan.

En la entrevista de selección de personal, se mantendrán entrevistas de selección con aquellos candidatos que posean mayor acercamiento al perfil deseado. En la entrevista se despejarán las dudas que hayan quedado al leer los antecedentes laborales en el curriculum vitae. (Richino, 1996, p.29).

La entrevista se define como una situación bipersonal entre el selector y el postulante, con la intención de establecer una relación, acortada en tiempo y espacio. Para el selector es la oportunidad para "conocer" al candidato. Para el postulante, es una situación de evaluación adecuada para poder desplegar los mejores recursos personales, satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo para el cual se postula.

La primera entrevista suele ser exploratoria del recorrido laboral que haya tenido el candidato. Se evalúa de qué manera sostiene el candidato en la entrevista lo que plantea en el curriculum vitae. (Richino, 1996, p.29).

Según Álvaro de Ansorena Cao (1996), "se pretende conocer las características, necesidades y competencias conductuales específicas con que cuenta la persona entrevistada para el puesto a ocupar. El entrevistador aportará información al entrevistado sobre el puesto de trabajo para el que se selecciona, de manera que el postulante evalúe su interés por él" (p25).

Se establecerá la coincidencia entre los gustos del candidato y lo que ofrece la Entidad. En una segunda entrevista en profundidad se indagará acerca de la historia educacional del entrevistado, su recorrido laboral en mayor detalle, su historia personal, familiar y social, habilidades y carencias del candidato y sus motivaciones para ocupar el puesto que la Entidad le ofrece.

La evaluación del candidato, se divide en pruebas de conocimiento o capacidades, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

Las pruebas de conocimiento o capacidades son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos para el cargo vacante. Se pueden clasificar en cuanto a: la forma de aplicación, las cuales pueden ser pruebas de conocimiento o de capacidades orales, escritas o de realización; el alcance (general o específico); la organización (tradicional u objetiva).

Las Pruebas Psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona, se representan en percentiles lo cual le da las características de predictibilidad, validez y precisión. Las Pruebas de Personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas así como los determinados por el carácter y el temperamento.

Las Técnicas de Simulación son en esencia técnicas de dinámica de grupo, la principal técnica es el psicodrama. Son técnicas interesantes ya que pueden dar un acercamiento a papel real que el candidato desempeñará en el futuro, se aconsejan en cargos que exigen las relaciones interpersonales. Proporcionan retroalimentación y permiten el conocimiento de sí mismo y la autoevaluación.

Para la contratación del personal, generalmente se eligen dos o tres candidatos a ocupar el puesto, quienes cumplen con la gran mayoría de las expectativas planteadas en el armado del perfil del puesto. La información sobre estos candidatos la obtuvimos mediante la observación de su curriculum vitae y de las entrevistas mantenidas. Es aconsejable que estas dos o tres personas se entrevisten con más de un directivo o con la persona que sería su supervisor inmediato al momento del ingreso. Luego entre todas las personas con autoridad de decisión que evaluaron a los candidatos finales se elegirá a quien ocupará finalmente el puesto de trabajo.

El proceso de provisión de personas no se debe condicionar a normas, directrices ni rutinas de trabajo que provoquen rigidez e inflexibilidad; debe ser adaptable, ágil, flexible y descentralizado para que sea participativo, es decir, debe realizarse por un equipo para que se descentralice y permita que cada gerente se convierta en gestor de sus subordinados. (Lorena Steinberg,2002).

Una vez contratado el personal se tiene en cuenta los siguientes procesos:

**Procedimiento de Inducción.** En este procedimiento se busca atender a la forma en que se insertan y se adaptan los nuevos colaboradores es esencial para que las personas lleguen a sentirse parte de la Entidad y se identifiquen con ella. Los nuevos integrantes habitualmente tienen una actitud permeable a lo nuevo y se interesan tanto por la información como por la formación que la organización le pueda brindar. Los programas de inducción permiten encauzar el potencial del nuevo empleado en el mismo camino de los objetivos de la Entidad. (Lorena Steinberg, 2002).

La inducción y la bienvenida comienza desde que el candidato al puesto entrega su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir, normalmente se considera terminada cuando el empleado ha tenido suficiente tiempo para digerir la información requerida y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo.

Sin embargo, uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta indeleble en la memoria. Es importante tomar en cuenta que los individuos exacerbaban la necesidad de apoyo, seguridad y aceptación, de tal forma que las actividades realizadas deben estar matizadas por una actitud cordial.

La formalidad de la inducción estará determinada por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice. Los beneficios que otorgan a la Entidad un Programa de Inducción son:

- Guía y orienta el comportamiento de los nuevos integrantes, en alineación con los valores organizacionales.
- Facilita el contrato psicológico: qué espera la Entidad del nuevo colaborador y qué expectativas tiene este último con respecto a su desarrollo en la Entidad.
- Refleja la estructura de la Entidad: ubicación geográfica, desarrollo tecnológico, cultura organizacional, canales de comunicación, etc.
- Define claramente los roles y responsabilidades de las distintas áreas implicadas en este proceso: Recursos humanos, jefe inmediato y el propio empleado.
- Clarifica las tareas del nuevo miembro de la organización.

- Permite monitorear las acciones realizadas para evaluar la efectividad del Programa.

Según la autora Lorena Steinberg (2002), los elementos que normalmente tiene un programa de inducción son:

- Información de la organización.
- Políticas de Personal.
- Condiciones de Contratación.
- Plan de beneficios para el trabajador.
- Días de Descanso.
- El trabajo a desempeñar.
- Forma de Pago.
- Historia de la Organización.
- Visión, misión y sus objetivos.
- Horarios, días de pago, etc.
- Estructura de la organización.
- Ubicación de servicios: comedor, baños, consultorio médico.
- Reglamento Interno de Trabajo.
- Plano de las instalaciones.
- Medidas de emergencia.

Estos y otros aspectos se encuentran dentro del manual de bienvenida entregado a cada nuevo trabajador.

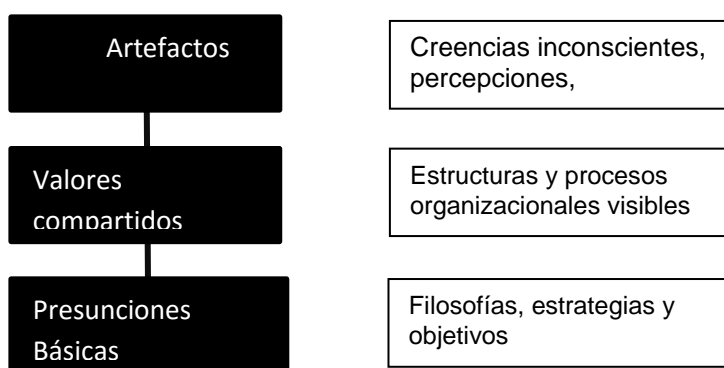
La forma en que un nuevo integrante se incorpora a la organización muestra cómo funciona y le permitirá percibir a éste qué valor le otorga la Entidad al factor humano no hay una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión.

El proceso de inducción, no es efectivo si no está encaminando al nuevo miembro de la Entidad dentro de la cultura organizacional o corporativa, entendida ésta como el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización. Ésta se expresa en la manera de tratar a sus clientes empleados, en el grado de autonomía o libertad que existe en sus departamentos y el grado de lealtad de sus empleados y refleja la mentalidad predominante en la organización.

Ahora bien, la cultura organizacional puede ser fuerte o débil. Es fuerte cuando sus valores son compartidos intensamente por la mayoría de los empleados e influyen comportamientos y expectativas. CHIAVENATO (2002).

Toda cultura organizacional puede definirse en tres niveles o componentes que se presentan en la siguiente ilustración.

**Ilustración 3. Componentes de la cultura organizacional.**



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 2002

**Procedimiento de Capacitación.** En la actualidad, la capacitación se considera un medio para desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales. La capacitación enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable del capital intelectual de éstas.

La capacitación es un proceso cíclico y continuo compuesto de tres etapas:

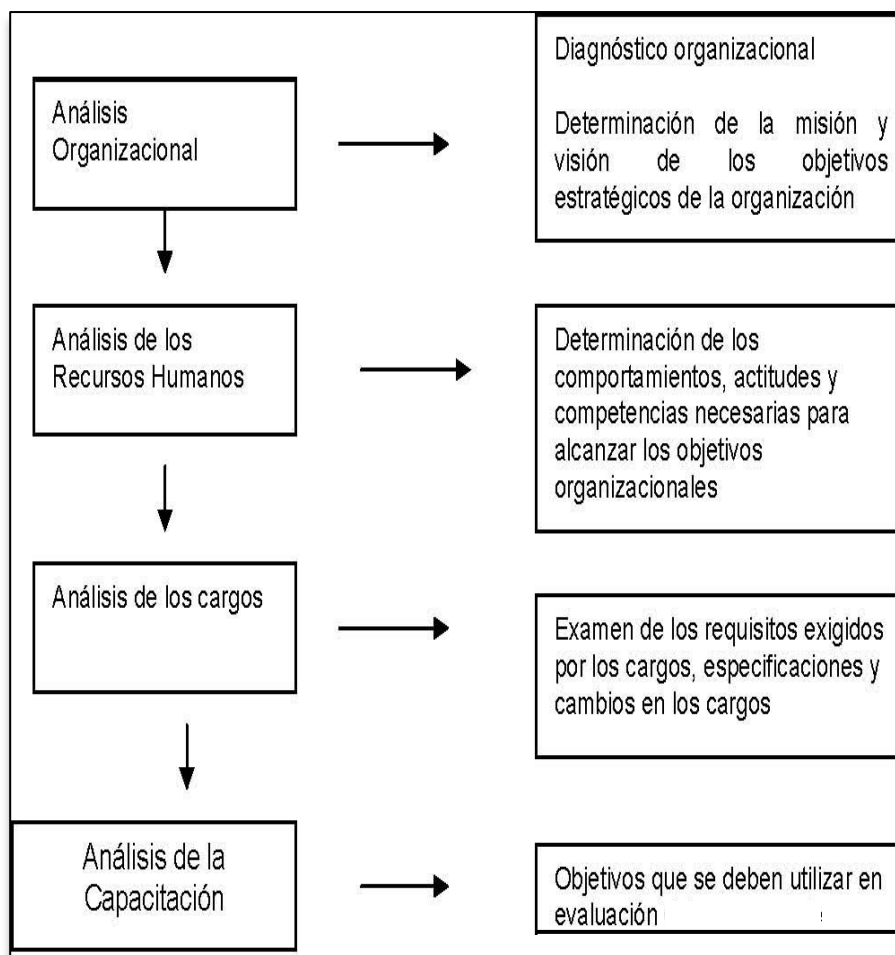
**Diagnóstico.** La primera etapa consiste en la evaluación de necesidades de capacitación, que no siempre son muy claras y deben diagnosticarse a partir de encuestas e investigaciones internas capaces de descubrirlas. Las necesidades de capacitación son las carencias de preparación profesional de las personas, es decir, la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace.

Existen varios métodos para determinar qué habilidades se deben focalizar para establecer la estrategia de capacitación. El inventario de necesidades de capacitación se puede realizar en tres niveles de análisis que se presentan en la Ilustración 3.

**Diseño.** La segunda etapa del proceso, relacionada con la planeación de las acciones de capacitación es el diseño del programa. Programar la capacitación significa definir cuatro componentes básicos: a quién se debe entrenar, entrenarlo, donde y cuando con el fin de alcanzar los objetivos de ésta. Es indispensable establecer resultados para la capacitación y compararlos posteriormente.

Implementación. Consiste en la conducción, implementación y aplicación del programa de capacitación. Existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y desarrollar las habilidades requeridas, las cuales se presentan posteriormente.

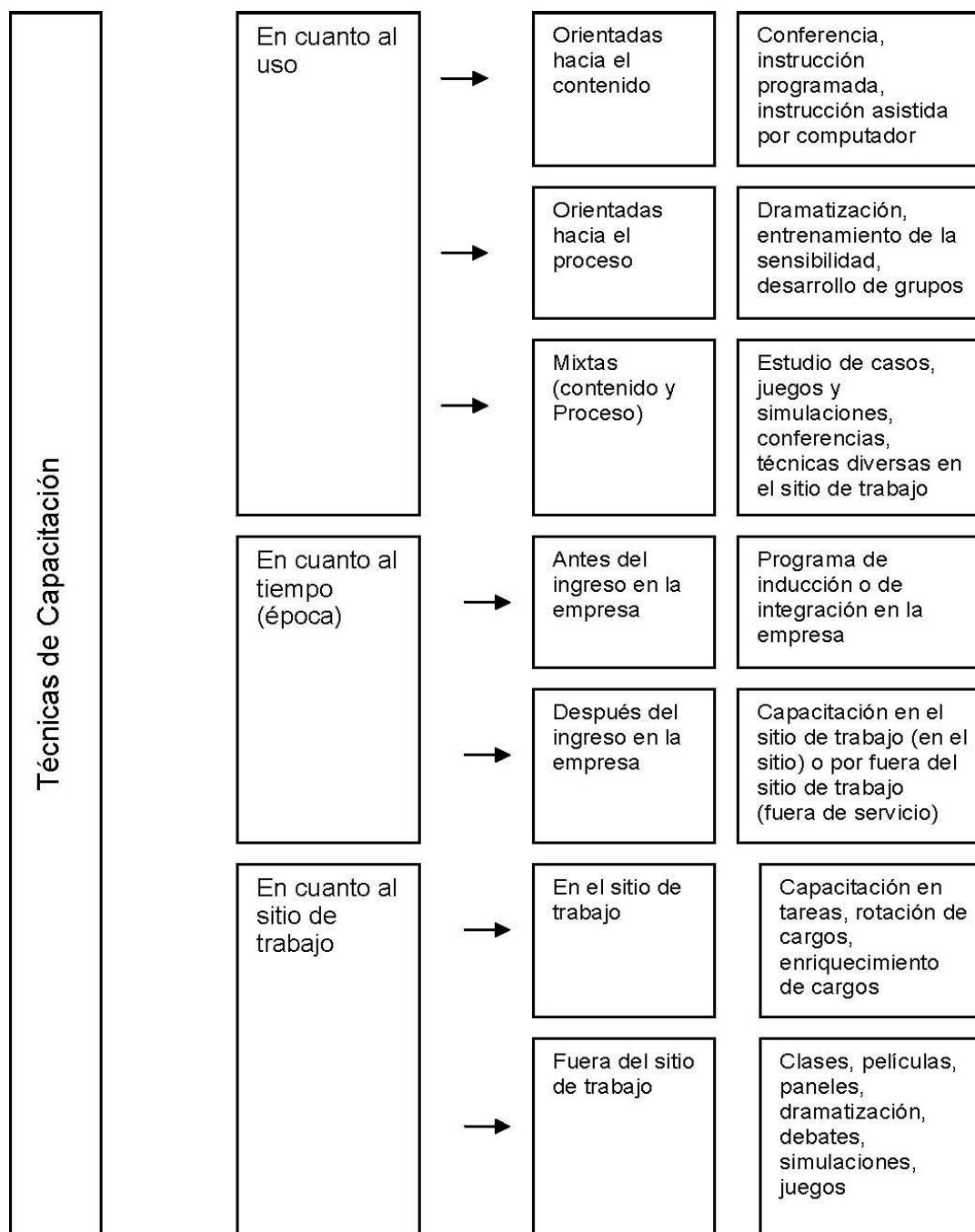
#### Ilustración 4. Diagnóstico de los procesos de capacitación.



**Fuente:** CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 2002.

Técnicas de Capacitación. Existen diferentes técnicas de capacitación según el uso, el tiempo y el sitio de trabajo, las cuales se encuentran en la ilustración 5.

Ilustración 5. Técnicas de capacitación



Fuente CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano.2002.

Evaluación. La etapa final es la evaluación del programa de capacitación para comprobar su eficacia, es decir, para verificar si la capacitación tuvo en cuenta las necesidades de la organización, de las personas y de los clientes. Normalmente se evalúa mediante cuestionarios que ayuden a determinar el éxito del programa de capacitación.

Algunos datos pueden servir como elementos de evaluación de los resultados de capacitación tales como datos concretos (ahorros de costo y tiempo, mejoramiento de la calidad, satisfacción de los empleados); medidas de resultados (clientes atendidos, tareas completadas, productividad, dinero empleado); ejemplos de ahorros de costos (costos variables y fijos, proyectos de reducción de costos); ejemplos de datos sobre mejoramiento de la calidad (índices de errores y desperdicios, porcentaje de tareas exitosas); posibilidades de ahorro de tiempo (días de tiempo perdido, eficiencia).

**Procedimiento de Bienestar Social Laboral:** Es un procedimiento permanente, orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral de los trabajadores, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación con el servicio que ofrece a la Entidad. Se debe tener especial atención por uno de los aspectos más relevantes el cual es la remuneración, la cual se entiende como un pago a la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo, dicha remuneración no podrá ser inferior al salario mínimo y vital. El empleador debe al trabajador la remuneración, aunque éste no preste servicios, por la mera circunstancia de haber puesto su fuerza de trabajo a disposición de aquel (Código Sustantivo de Trabajo, actualizado Ley 789 de 2002).

Todo lo que constituye remuneración: tiene aportes y contribuciones (Jubilación, Obra Social, etc.), se tiene en cuenta para liquidar aguinaldos, vacaciones, etc. y es embargable.

Todo lo que no constituye remuneración: no tiene aportes y contribuciones, no se tiene en cuenta para liquidar aguinaldos, vacaciones, etc., no es embargable.

Se denominan beneficios sociales a las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativa, no dineraria, no acumulable ni sustituible en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de tercero, que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo.

Entre las categorías más sobresalientes de tales beneficios se cuentan las siguientes:

- pago por tiempo no trabajado: incluyen pagos de períodos de descanso, almuerzo, enfermedad, vacaciones, días festivos, ausencias por razones personales.
- protección de los azares: con el propósito de cubrir ciertas eventualidades del empleado tales como riesgo de enfermedad, accidentes, desempleo, incapacidad permanente, vejez y muerte.
- Servicios a los empleados: tales servicios incluyen vivienda, comida, recreación, etc. Las organizaciones los brindan a través de programas de provisión de cafetería, asesoría legal, becas, préstamo a bajo costo, exámenes médicos, etc.
- Pagos legalmente requeridos: legalmente hay gastos que las compañías deben hacer en el área de la protección a los empleados, sin tener en cuenta sus propias políticas, por ejemplo: compensación por empleo, seguros colectivos para los

trabajadores, seguros para la vejez y para la protección de los supervivientes, seguro social y cuidados médicos.

Con los programas de beneficios, se logra crear y estimular la moral y pueden ser clasificados bajo la función de integración de los empleados dentro de la Entidad. Una considerable parte de la remuneración total está integrada por servicios sociales y beneficios sociales, que constituyen costo de mantenimiento del personal y que se pueden clasificar de la siguiente manera:

**En cuanto a sus exigencias.** Beneficios legales: son los exigidos por la legislación laboral del país o por convenciones colectivas de trabajo tales como sueldo anual complementario, vacaciones, pensión, etc.

Beneficios espontáneos: son concedidos libremente por la Entidad ya que no son exigidos por la ley ni por la negociación colectiva. Son conocidos también como beneficios marginales, incluyen bonificaciones, seguro de vida colectivo, restaurante, transporte, etc.

**En cuanto a su naturaleza.** Beneficios monetarios: beneficios otorgados en dinero, a través de la nómina y generan obligaciones sociales derivadas tales como vacaciones, pensión, bonificaciones, planes de préstamos, etc.

Beneficios no monetarios: son los ofrecidos en forma de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios como por ejemplo servicio de restaurante, asistencia médico-odontológica, servicio social y consejería, etc.

**En cuanto a sus objetivos.** Se pueden clasificar en asistenciales, recreativos y supletorios. Los planes asistenciales son beneficios que buscan proveer al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, que muchas veces están fuera de su control o de su voluntad. Los planes recreativos son los servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo. En algunos casos, estos beneficios también se extienden a la familia del empleado. Los planes supletorios son servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, conveniencias y utilidades para mejorar su calidad de vida.

**Fundamentos de los programas de beneficios a los empleados.** Es primordial que los mencionados hagan una contribución a la organización, al menos igual a los costos que generan.

Además de este principio guía, hay otras generalizaciones que son aplicables y se deben tener en cuenta:

- Es conveniente realizar encuestas o sondeos de opinión, previos a la implementación de cualquier plan, para ahorrar gastos innecesarios.
- La Organización como tal, debe contemplar las necesidades individuales, pero en forma grupal, evitando y hasta favoreciendo la libre elección.
- El beneficio habrá de tener una cobertura tan amplia como sea posible. La Organización establece planes de acuerdo a las necesidades de la mayoría de sus empleados.

- 
- 
- Beneficio vs. Obligación: se deberá evitar que los empleados consideren a estos beneficios como una obligación de la Entidad.
  - Evaluación de los Costos: los costos de los planes de beneficios son muy elevados, se deben planificar y calcular con anticipación y considerar las necesidades reales de los empleados.

**Problemas de un programa de beneficios sociales.** Se pueden generar problemas al implementar un programa de beneficios sociales, entre estos podemos mencionar:

- Acusación de paternalismo.
- Costos excesivamente elevados.
- Pérdida de vitalidad cuando se torna hábito.
- Mantiene a los trabajadores menos productivos.
- Negligencia en cuanto a otras funciones de personal.
- Nuevas fuentes de quejas y reclamos.
- Relaciones cuestionables entre motivación y productividad.

### **Criterios para el Planeamiento de Servicios y Beneficios**

Además de este principio guía, hay otras generalizaciones que son aplicables y se deben tener en cuenta:

- Es conveniente realizar encuestas o sondeos de opinión, previos a la implementación de cualquier plan, para ahorrar gastos innecesarios.
- La Organización como tal, debe contemplar las necesidades individuales, pero en forma grupal, evitando y hasta favoreciendo la libre elección.

- 
- 
- El beneficio habrá de tener una cobertura tan amplia como sea posible. La Organización establece planes de acuerdo a las necesidades de la mayoría de sus empleados.
  - Beneficio vs. Obligación: se deberá evitar que los empleados consideren a estos beneficios como una obligación de la Entidad.
  - Evaluación de los Costos: los costos de los planes de beneficios son muy elevados, se deben planificar y calcular con anticipación y considerar las necesidades reales de los empleados.

**Problemas de un programa de beneficios sociales.** Se pueden generar problemas al implementar un programa de beneficios sociales, entre estos podemos mencionar:

- Acusación de paternalismo.
- Costos excesivamente elevados.
- Pérdida de vitalidad cuando se torna hábito.
- Mantiene a los trabajadores menos productivos.
- Negligencia en cuanto a otras funciones de personal.
- Nuevas fuentes de quejas y reclamos.
- Relaciones cuestionables entre motivación y productividad.

**Criterios para el Planeamiento de Servicios y Beneficios Sociales.** Hay objetivos y criterios para definir un programa de beneficios. Los objetivos se refieren a las expectativas de corto y largo plazo de la organización, con relación a los resultados del programa. Los criterios son los factores que pesan relativamente en la ponderación sobre el programa.

Objetivos:

- Reducción de rotación y ausentismo.
- Elevación de la moral
- Refuerzo de la seguridad

Criterios:

- Costos del programa
- Capacidad de pago
- Necesidad real.
- Poder del sindicato
- Consideración sobre impuestos
- Relaciones publicas
- Responsabilidad social
- Reacción de la fuerza de trabajo

**Principios de un Plan de Servicios y Beneficios Sociales.** Existen ciertos principios que la Entidad puede tomar en cuenta para determinar los planes de beneficios sociales a implantar o desarrollar.

- Principio del retorno de la inversión. Todos los beneficios deben traer contribución a la organización, de modo que sean iguales a sus costos, o al menos estén destinados a compensarlos o reducirlos trayendo algún retorno.

- 
- 
- Principio de la Responsabilidad Mutua. El coste de los beneficios sociales debe ser de responsabilidad mutua. Los costos de los beneficios deben ser compartidos entre la organización y los empleados beneficiados.
  - Algunos son pagados totalmente por la Entidad, otros son prorrateados: se pagan proporcionalmente entre la Entidad y los empleados, como restaurante, transporte, etc. Otros son abonados totalmente por el empleado, como seguro de vida subsidiado, cooperativa de consumo, etc.
  - Se recomienda que los beneficios tengan algún costo para los empleados ya que de lo contrario, los pueden considerar como obligatorios o de calidad inferior.

**Sistema de Estímulos y Reconocimientos.** La recompensa o incentivo es una gratificación tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se convierten en miembros de la organización y, una vez en la organización, contribuyen con tiempo, esfuerzo u otros recursos personales. Toda organización debe cuidar el equilibrio de los incentivos y contribuciones, lo que significa que las personas y las organizaciones se comprometen en un sistema de relaciones de intercambio en que las personas contribuyen a la organización y reciben incentivos o estímulos a cambio, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Para desarrollar un buen sistema de estímulos y reconocimientos es necesario comprender el comportamiento humano. Para comprender el comportamiento humano es fundamental conocer la motivación humana.
- El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada

---

---

manera, es decir que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente por procesos mentales del individuo. En este aspecto la motivación se relaciona con el sistema de cognición del individuo. Cognición o conocimiento representa lo que las personas saben respecto de sí mismos y del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona incluye sus valores personales y está profundamente influido por su ambiente físico y social, su estructura fisiológica, los procesos fisiológicos, y sus necesidades y experiencias anteriores. En consecuencia, todos los actos del individuo están guiados por su cognición por lo que siente, piensa y cree.

- La motivación representa la acción de fuerzas activas o impulsoras: Las necesidades humanas. Las personas son diferentes entre sí en lo referente a la motivación. Las necesidades humanas que motivan el comportamiento humano producen patrones de comportamiento que varían de individuo a individuo aún más, tanto los valores y los sistemas cognitivos de las personas, como las habilidades para alcanzar los objetivos personales son diferentes. Y, como si fuera poco, las necesidades, los valores personales y las capacidades varían en el mismo individuo en el transcurso del tiempo.
- A pesar de todas estas grandes diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento humano, es más o menos semejante en todas las personas. Existen tres premisas relacionadas entre sí, para explicar el comportamiento humano:

- 
- 
- El comportamiento humano tiene causas. Existe una causalidad en el comportamiento. Tanto la herencia como el medio influyen decisivamente en el comportamiento de las personas. El comportamiento es causado por estímulos internos o externos.
  - El comportamiento humano es motivado. Existe una finalidad en todo comportamiento humano. El comportamiento no es causal ni aleatorio, sino orientado o dirigido hacia algún objetivo.
  - El comportamiento humano está orientado hacia objetivos personales. Tras todo comportamiento siempre existe un impulso, deseo, necesidad, tendencia, expresiones que sirven para designar los motivos del comportamiento.
  - Si estas tres premisas fueran correctas, el comportamiento humano no sería espontáneo ni estaría exento de finalidad: Siempre habría algún objetivo implícito o explícito que oriente el comportamiento de las personas.

**Ciclo de la Motivación.** El comportamiento humano puede explicarse mediante el ciclo de la motivación, es decir, el proceso mediante el cual las necesidades condicionan el comportamiento humano, llevándolo a algún estado de resolución. Las necesidades o motivaciones no son estáticas; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan determinado comportamiento. Cuando surge, la necesidad rompe el equilibrio del organismo y causa un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o librarlo de la incomodidad o desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción de la necesidad y, en consecuencia, la descarga de la tensión

provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior y a su forma natural de adaptación al ambiente.

Muchas veces, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación, al no encontrar salida normal, la tensión represada en el organismo, busca un mecanismo indirecto de salida, sea a través de lo social (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), sea a través de la fisiología (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas etc.) esto se denomina frustración, ya que la tensión no se descarga y permanece en el organismo provocando ciertos síntomas psicológicos, fisiológicos o sociales.

En otras ocasiones, la necesidad no es satisfecha ni frustrada, sino que se transfiere o compensa.

La transferencia o compensación se presenta cuando la satisfacción de una necesidad, sirve para reducir o aplacar la intensidad de otra necesidad que no puede ser satisfecha. Es lo que sucede cuando la promoción a un cargo está rodeada de un buen aumento de salario o de una nueva oficina de trabajo.

**Cómo diseñar un plan de incentivos.** Para diseñar un plan de incentivos es fundamental tener en cuenta la cultura organizacional, por ejemplo, cuando los empleados no pueden controlar los resultados, la remuneración basada en el tiempo es más adecuada.

Existen algunos aspectos fundamentales en la implantación de un plan de incentivos:

- Garantizar relación directa entre esfuerzos y recompensas. Los empleados deben percibir que pueden desempeñar las tareas asignadas, los estándares deben ser alcanzables y la organización debe proporcionar las herramientas, los equipos y el entrenamiento necesarios.
- Los empleados deben comprender y calcular el plan con facilidad.
- Formular estándares eficaces. Deben ser percibidos como justos, alcanzables, claros y específicos.
- Garantizar un estándar por horas. El personal de la fábrica (trabajadores por horas) labora mejor con estándares relacionados con su base horaria de salario.
- Proporcionar apoyo al plan. El plan debe recibir total apoyo de todos los directivos y gerentes.

**La Planeación Estratégica** es la definición del rumbo u orientación que se le quiere dar a la Entidad hacia el largo plazo. Este proceso busca identificar las áreas en las cuales la Entidad quiere hacer énfasis para conseguir sus objetivos y distinguirse entre las demás, logrando competitividad a largo plazo.

Para ello se debe establecer el contenido de los pasos de la planificación:

- Objetivo general y específicos: el objetivo general se hace operacional a través de los objetivos específicos que indican los caminos para alcanzarlo y orientan los programas a desarrollarse.

- Metas y resultados esperados: las metas son la expresión cuantitativa del logro de los objetivos específicos de la planificación. Los resultados esperados son la explicitación de los servicios y/o productos que se espera generar a partir de las actividades previstas en la programación.
- Criterios de acción políticos y estratégicos: los primeros están vinculados con la misión, la visión, la cultura organizacional y el ideal de comunicación. Son los principios rectores y valores esperados que la organización desea observar durante su ejecución. En cambio, los criterios de acción estratégicos, son líneas maestras de acción para abordar situaciones de comunicación específicas reconocidas en el diagnóstico.
- Programación: implica ordenar y describir lo que queremos en nuestra organización para alcanzar los objetivos, los resultados esperados y las metas. En la planificación se diferencian el plan de los programas y proyectos. Un programa es un conjunto de proyectos relacionados entre sí y un proyecto es una serie de actividades concretas.
- Cuadros de correspondencia: verifica la correspondencia entre los objetivos específicos, los resultados esperados y las actividades comprendidas en los proyectos.
- Cronograma: ordena cronológicamente las actividades para su posterior seguimiento.
- Evaluación: Evaluación de proyecto (se pregunta si debe realizarse o no un proyecto y cómo debe hacerse). Evaluación continua (observa la ejecución del proceso), sirve para detectar las dificultades e introducir los mecanismos de

---

---

corrección. Evaluación de resultados (determina en qué medida el proyecto alcanzó su propósito, metas y resultados esperados y cuáles son los efectos secundarios).

**Evaluación del desempeño humano.** La evaluación es una constante del ser humano, en todo momento evaluamos. En la organización moderna no hay tiempo para remediar un desempeño deficiente o por debajo de la media. El desempeño humano debe ser excelente en todo momento para que la organización sea competitiva y obtenga resultados en el mundo globalizado de hoy.

La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.

La preocupación inicial de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales:

- **Resultados:** es decir, resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un período determinado.
- **Desempeño:** comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica.

- 
- Factores críticos de éxito: aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

Muchas instituciones desarrollan varios sistemas de evaluación para acompañar resultados financieros, costos de producción, cantidad y calidad de los bienes producidos, desempeño individual de los empleados y satisfacción de los clientes.

**¿Por qué se debe evaluar el desempeño?** Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y la organización deben conocer su desempeño. La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas:

- La evaluación debe abarcar no sólo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos.
- La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. Empeño y desempeño son cosas distintas.

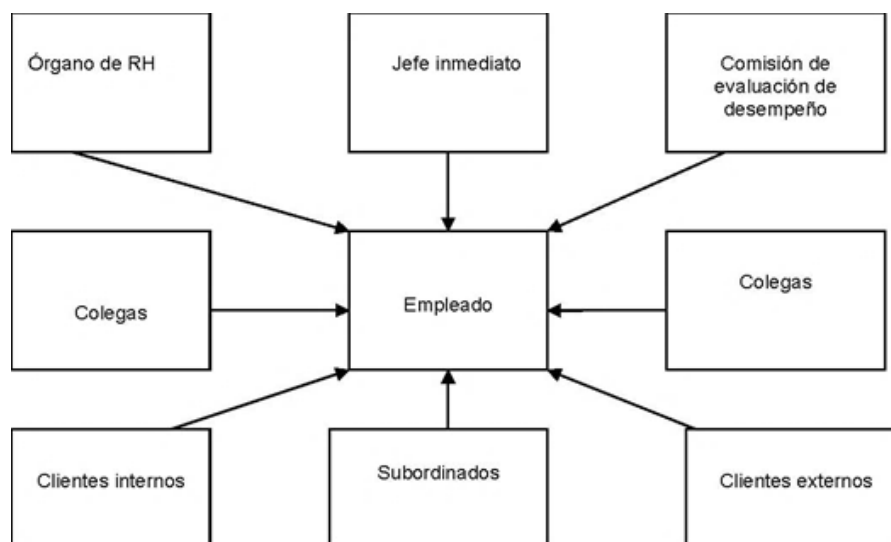
La evaluación debe ser aceptada por ambas partes.

La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

Generalmente los puntos débiles de la evaluación del desempeño son:

- Cuando las personas involucradas en la evaluación la perciben como una situación de recompensa o castigo por el desempeño anterior.
- Cuando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
- Cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendencioso. La falta de equidad perjudica profundamente el proceso de evaluación.
- Cuando los comentarios desfavorables del evaluador conducen a una reacción negativa del evaluado.
- Cuando la evaluación es inocua, es decir, cuando está basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie.

#### Ilustración 6. Responsabilidad en la evaluación de desempeño



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano.2002.

---

---

**¿Cómo se debe evaluar el desempeño?** Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación de desempeño han llevado a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. En la actualidad están surgiendo nuevos métodos de evaluación de desempeño caracterizados por un enfoque totalmente nuevo del asunto: autoevaluación y autodirección de las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño. Los cargos deben ser individualizados y aislados socialmente, y se transforman en cargos socialmente interdependientes, con fuerte vinculación grupal, en que se privilegian las relaciones interpersonales y el espíritu de equipo. En este contexto, la evaluación de desempeño adquiere un sentido más amplio, pues implica aspectos nuevos como:

- Competencia personal: capacidad de las personas para aprender y asimilar nuevos y diversos conocimientos y habilidades.
- Competencia tecnológica: capacidad de asimilación del conocimiento de diferentes técnicas necesarias en el ejercicio de la generalidad y la multifuncionalidad.
- Competencia metodológica: capacidad de iniciativa y disposición para resolver problemas de diversa naturaleza.
- Competencia social: capacidad de establecer relaciones con personas y grupos, así como de trabajar en equipo.

Las personas deben reunir cierta dosis de cada una de estas diferentes competencias y en consecuencia, recibir retroalimentación suficiente para diagnosticar por sí mismas la presencia de éstas en su desempeño cotidiano.

---

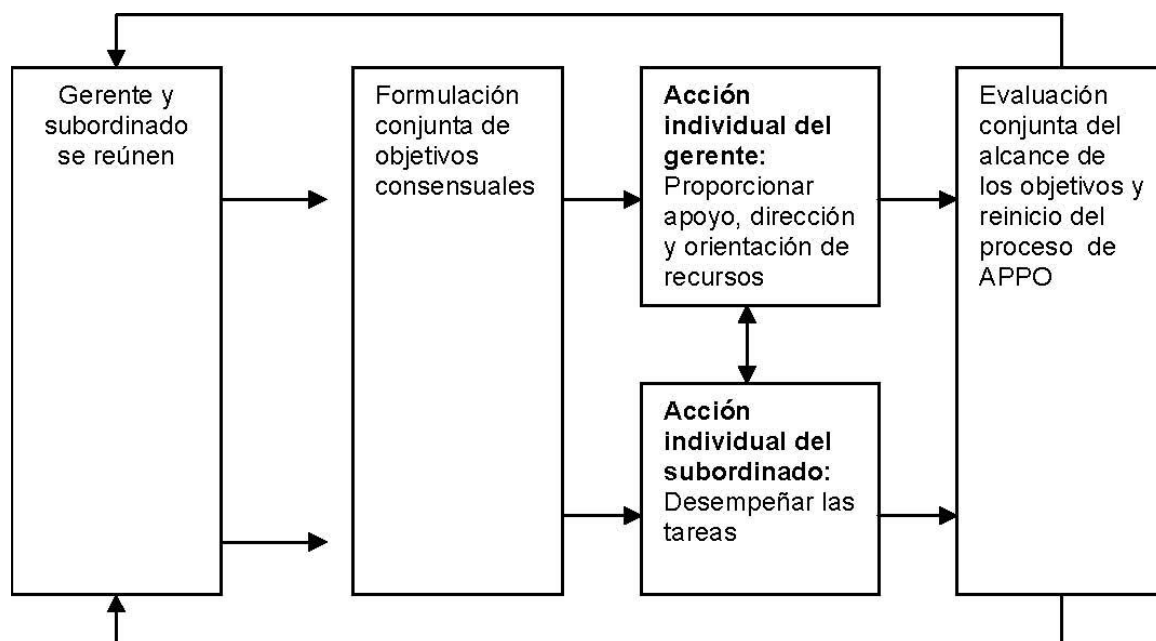
---

Además de estas influencias, los rumbos de la evaluación de desempeño también han sido marcados por otros dos factores importantes, el primero de los cuales es el énfasis en los resultados, puesto que las metas y los objetivos alcanzados son más importantes que el comportamiento en sí. El segundo es la relación entre las expectativas personales y las recompensas derivadas del nivel de productividad del individuo con el desempeño.

**Evaluación participativa por objetivos (EPPO).** En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, en que resurge la vieja administración por objetivos (APO), con nuevo ropaje y sin los conocidos traumas provocados por la arbitrariedad, autocracia y continuo estado de tensión y aflicción de los involucrados que caracterizaban su implantación en la mayoría de las organizaciones. Ver Ilustración 7. Dentro de esta nueva EPPO emergente, la evaluación de desempeño atraviesa seis etapas:

- Formulación de objetivos consensuales
- Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos.
- Negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y los medios necesarios para conseguir los objetivos.
- Desempeño
- Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados
- Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continua

### Ilustración 7. Evaluación participativa por objetivos-EPPO

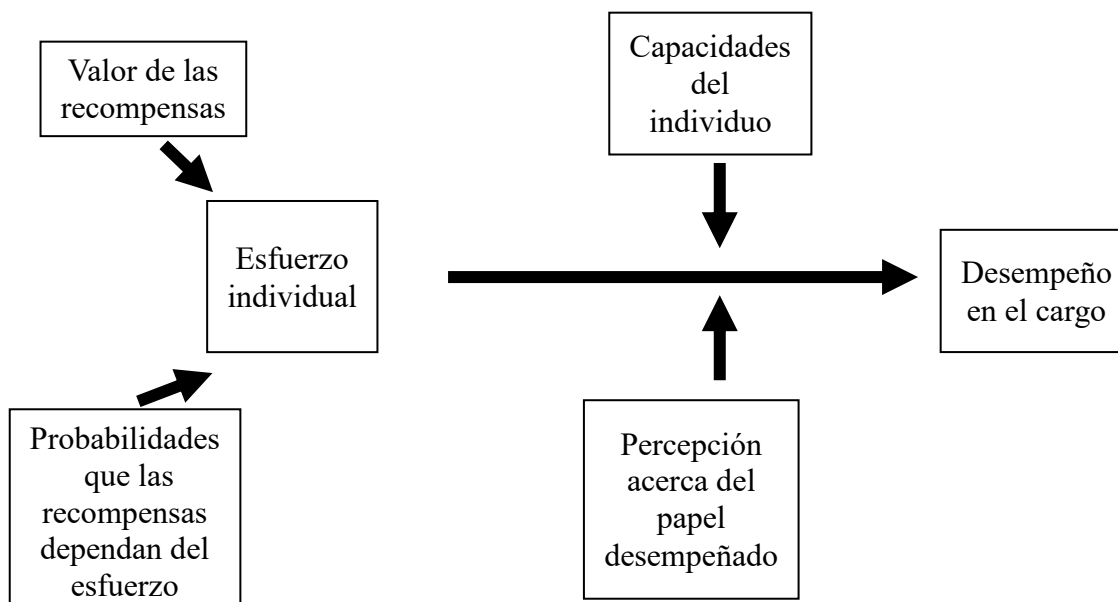


Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 2002.

En la moderna concepción, la evaluación de desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la focalización en el futuro. Es decir, está más orientada hacia la planeación del desempeño futuro que hacia el juzgamiento del desempeño pasado. Y no se queda ahí sino que procura orientar el desempeño hacia fines y objetivos previamente negociados y fijados, trata de dotarlo de todos los recursos necesarios para su adecuada consecución, busca hacerle seguimiento con mediciones adecuadas y comparativas y, en especial busca darle coherencia a través de retroalimentación constante y evaluación continua. Todo esto busca garantizar el desempeño conforme a las necesidades de la organización y los objetivos de carrera del evaluado.

La definición de los objetivos es un paso importante para esclarecer las expectativas que despierta el empleado, es decir, lo que debe tener en cuenta respecto de su desempeño. El contrato de desempeño se basa en dos aspectos principales: informe de responsabilidades básicas y estándares de desempeño para cada una de ellas. El informe de responsabilidades básicas relaciona las actividades que el empleado deberá desempeñar, mientras los estándares de desempeño se refieren a descripciones de los resultados u objetivos que debe alcanzar. El ciclo de la EPPO define objetivos y responsabilidades, desarrolla estándares de desempeño, evalúa el desempeño, redefine objetivos y así sucesivamente. Es importante que se motive a las personas a través de recompensas materiales y simbólicas.

### Ilustración 8. Factores que afectan las relaciones entre esfuerzo y desempeño



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 2002.

**Mejoramiento continuo:** James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico de la Entidad y del proceso.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las instituciones de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan (1CC 994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes. Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las instituciones necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

---

---

## **Importancia del mejoramiento continuo**

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

## **Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo**

### **Ventajas**

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procesos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

### **Desventajas**

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la Entidad.

2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.

En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana Entidad son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo, en el que se deben hacer inversiones importantes.

---

---

## 6 MARCO LEGAL

### **Directrices generales**

- La contratación de servicios personales se realizará dando pleno cumplimiento a las normas legales y reglamentarias vigentes que rigen el tema, garantizando la aplicación de los principios que regulan la contratación estatal (como transparencia, economía y responsabilidad, establecidos en los artículos 23 y siguientes de la Ley 80 de 1993), y los que orientan la función administrativa (como los de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, que establece el artículo 209 de la Constitución Política), además de la satisfacción del interés general y el cumplimiento de los fines estatales, cumpliendo todos los requisitos, los procesos y los lineamientos indicados en esta Circular.
  
- Durante la ejecución de las actividades contratadas debe prevalecer la autonomía del contratista en las condiciones normativas y del contrato, y ningún funcionario de la entidad podrá incurrir en conductas que puedan configurar subordinación del contratista para con la entidad, salvo requisitos de calidad del servicio.
  
- Con el fin de facilitar la comprensión y aplicación de los lineamientos institucionales sobre la etapa precontractual y hasta la suscripción de los contratos de prestación de servicios de instructor y de apoyo administrativo o de apoyo misional diferente a instructor, esta Circular deroga todas las anteriores sobre el tema, en especial la No. 3-2013-000156 del 31 de octubre de 2013.

---

- Para la vigilancia del proceso, además de las funciones que les corresponde cumplir a la Oficina de Control Interno y a la Oficina de Control Interno Disciplinario del SENA, cada dependencia que participe en el trámite debe facilitar la participación de las veedurías ciudadanas.

## **2. Contratos de prestación de servicios de instructor**

El plan de contratación de Instructores se debe realizar teniendo en cuenta el plan anual de adquisiciones previsto en la Resolución 2331 de 2013 que servirá de insumo para el "*Plan de Acción 2015*" de las Regionales y Centros de Formación; el plan de adquisiciones deberá contener la lista de bienes, obras y servicios que se pretenden adquirir durante el año (art. 4 y siguientes del Decreto 1510 de 2013). La aprobación del Plan de Contratación de Instructores podrá hacerse dentro de la aprobación del "*Plan Anual de Adquisiciones*" de la Regional, o en acto separado, pero en todo caso, para iniciar un proceso de contratación de prestación de servicios, el respectivo contrato debe estar contemplado dentro del "*Plan Anual de Adquisiciones*" aprobado por el respectivo Director Regional y publicado en la página web del SENA y en el SECOP.

De conformidad con lo dispuesto por los artículos 9 – numeral 17 y 22 – numeral 14 del Decreto 249 de 2004, la contratación de servicios de Instructor debe adelantarse utilizando el Banco de Instructores Contratistas que forma parte del aplicativo de la Agencia Pública de Empleo, por lo cual, la Dirección de Empleo y Trabajo y la Dirección de Formación Profesional Integral informarán a los Centros de Formación las opciones

de uso que tiene el mencionado Banco de Instructores para que puedan utilizarlo de manera adecuada y eficiente.

Para las autorizaciones se deberá tener en cuenta lo previsto en la Resolución No. 0019 del 8 de enero de 2014, expedida por el Director Administrativo y Financiero en virtud a la función prevista en el numeral 17 del artículo 15 del Decreto 249 de 2004.

La Dirección de Formación Profesional mediante circular informará el procedimiento a seguir para la contratación de instructores.

En todo caso, la persona natural con quien se suscriba el contrato para la prestación de servicios de Instructor debe estar inscrita en el Banco de Instructores del SENA y cumplir las demás condiciones exigidas por las normas generales que regulan la contratación de prestación de servicios; el ordenador del gasto que lo suscriba debe dejar constancia escrita y expresa que la persona contratada está en capacidad de ejecutar el objeto del contrato, y que verificó que tiene la idoneidad o experiencia requerida y relacionada con el área de que se trate, sin que sea necesaria la obtención previa de varias ofertas, de conformidad con el artículo 81 del Decreto 1510 de 2013.

### **3. Contratos de prestación de servicios de apoyo administrativo o de apoyo misional diferente a instructor**

Todos los contratos de prestación de servicios a los que se refiere este numeral deben estar incluidos en el "*Plan Anual de Adquisiciones*" que apruebe el respectivo Director Regional para los Centros de Formación, y para las dependencias de la Dirección General la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo, los cuales deben

ser consolidados por la Dirección Administrativa y Financiera y publicados en la página web del SENA y en el SECOP.

Sólo los contratos de prestación de servicios de apoyo administrativo o de apoyo misional diferente a instructor que vayan a suscribir los Centros de Formación requiere la autorización de que trata el artículo 15 – numeral 17 del Decreto 249 de 2004, por lo que se debe dar cumplimiento a la Resolución 0019 de 2014.

Tal como lo señala el artículo 2 numeral 4 literal h) de la Ley 1150 de 2007 y el artículo 81 del Decreto 1510 de 2013, la contratación de prestación de servicios de apoyo administrativo o de apoyo misional diferente a instructor se realizará mediante la modalidad de contratación directa, con la persona natural que esté en capacidad de ejecutar el objeto del contrato, debiendo cada ordenador del gasto de la entidad verificar la idoneidad o experiencia requerida y relacionada con el área de que se trate, sin que sea necesaria la obtención previa de varias ofertas, de lo cual debe dejar constancia escrita.

#### **4. Generalidades para la contratación de prestación de servicios de los numerales 2 y 3**

Para agilizar la gestión y lograr el inicio oportuno de los programas y proyectos institucionales del 2015, es necesario que antes del 31 de diciembre de 2014 se realicen las siguientes actividades:

- Aprobar los Planes de Contratación de Instructores (sólo para Centros de Formación).

- 
- 
- Aprobar el "*Plan Anual de Adquisiciones*" de cada Regional y de la Dirección General que deben incluir todos los contratos de los numerales 2 y 3. De ser necesario, el Plan Anual de Adquisiciones podrá actualizarse en 2015 con el fin de que esté acorde al presupuesto asignado a cada dependencia.
  - Certificación de Inexistencia de Personal de Planta (artículo 3 del Decreto 1737 de 1998, modificado por el artículo 1 del Decreto 2209 de 1998), indicando expresamente la causal que aplica en cada caso: *(1) De acuerdo con el Manual Específico de Funciones, Requisitos Mínimos y Competencias Laborales de la entidad no existe personal de planta que pueda desarrollar la actividad a contratar; (ii) El desarrollo de la actividad requiere un grado de especialización que implica la contratación del servicio; o (iii) Aunque existe personal en la planta, éste no es suficiente.*
  - Elaborar (sin firmar) los estudios previos para todos los contratos que deben suscribirse en enero y febrero de 2015, en cada Centro de Formación, Dirección Regional, Área y Oficina de la Dirección General.
  - Conformar el Banco de Instructores Contratistas por cada Centro de Formación, utilizando el Banco de Instructores Contratistas del aplicativo de la Agencia Pública de Empleo, según las opciones de uso informadas por la Dirección de Empleo y Trabajo y la Dirección de Formación profesional, de conformidad con los artículos 9 – numeral 17 y 22 – numeral 14 del Decreto 249 de 2004.

En el año 2015 se realizarán las siguientes actividades:

- Obtener el (los) CDP(s), inmediatamente se haga la asignación del presupuesto 2015.
- Suscribir los Estudios Previos.
- Obtener cada Centro de Formación la autorización para la contratación de prestación de servicios (no aplica para contratos de los Despachos Regionales y la Dirección General).
- Presentación de Ofertas por parte de los contratistas que serán contratados.
- Suscripción de Contratos.

La acreditación de inexistencia de personal ordenada por el artículo 3 del Decreto 1737 de 1998, modificado por el artículo 1 del Decreto 2209 de 1998, será suscrita por el Director de la respectiva Regional o el Subdirector de Centro que hace sus veces, para todos los contratos de prestación de servicios de los Centros de Formación y del Despacho de la Regional; para los contratos de la Dirección General esta acreditación será suscrita por la Secretaría General.

Les recuerdo que de conformidad con las resoluciones No. 2331 de 2013 y la 0018 de 2014, para celebrar un contrato(s) con objeto igual al de otro contrato vigente, se debe obtener autorización previa del Director Regional cuando se trate de contratos de los Centros de Formación, o autorización previa de la Secretaría General para los contratos de los Despachos de las Direcciones Regionales y las dependencias de la Dirección General; en las Regionales en las que el Director Regional cumple funciones de Subdirector de Centro y viceversa, la Dirección de Formación Profesional será la

que emita la autorización cuando el(los) contrato(s) esté(n) relacionado con la formación profesional o actividades conexas a ésta, y la Secretaría General cuando el(los) contratos no tengan relación con la formación profesional. La autorización estará precedida de la sustentación sobre las especiales características y necesidades técnicas de las contrataciones a realizar. La Secretaría General informará oportunamente a los Centros, Regionales y dependencias de la Dirección General los términos y documentos con que se adelantará este trámite.

La Secretaría General remitirá el listado de documentos que debe presentar cada contratista para la suscripción de los contratos señalados en los numerales 2 y 3 de esta Circular, y la Dirección Jurídica los modelos y las minutas que se utilizarán en toda la entidad para los estudios previos y los contratos.

La contratación de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión no podrá realizarse a través de Cooperativas o Precooperativas de Trabajo Asociado, ni de ninguna otra modalidad que implique intermediación.

En el año 2015 los contratos se suscribirán por el término estrictamente indispensable; por ende, según lo requieran las necesidades de contratación que cada Centro, Regional y dependencia justifique, los contratos de Instructor podrán tener vigencia máxima hasta el último día del calendario académico del 2015, y los restantes (numeral 3 de esta circular) máximo hasta el 31 de diciembre de 2015. Los recursos para contratación de Instructores se asignaran en su totalidad desde la apertura del presupuesto, para el cumplimiento de las metas de formación, y los recursos para los servicios de apoyo misional y apoyo administrativo se asignarán para

toda la vigencia; por lo anterior, se debe hacer una contratación acorde a lo registrado en el Plan de Acción y en el Plan Anual de Adquisiciones, que evite desfinanciamientos en la vigencia por este concepto.

El valor máximo de los honorarios mensuales para los contratos de prestación de servicios de Instructor será el establecido en la tabla de tarifas que divulgará la Dirección de Formación Profesional, y para los demás contratos de prestación de servicios, la tabla de tarifas que divulgará la Secretaría General.

Con el fin de aclarar las inquietudes que surjan respecto al tema, la Dirección General programará una videoconferencia a la que deben asistir todos los ordenadores del gasto con el equipo que apoyará la gestión, cuya fecha y hora será comunicada oportunamente.

Les agradezco la disposición y dedicación que le den a este proceso con sus equipos de trabajo, para lograr el oportuno cumplimiento de nuestra misión con calidad. Firma Directora General (e) del SENA (MARIA ANDREA NIETO ROMERO, 2014).

Con el ánimo de delimitar las actuaciones que el accionar de la Entidad, en temas relacionados con la Gestión del Talento Humano, a continuación se presenta un normograma que contiene las normas como leyes, decretos, acuerdos, circulares, resoluciones que afectan la gestión de la Entidad.

**Tabla Nro. 1. Normatividad que aplica al proceso de gestión de talento humano.**

<b>Temas relevantes</b>	<b>Tipo de reglamentación</b>	<b>No. Y fecha</b>	<b>Descripción</b>	<b>Emitida por</b>	<b>Relación con la norma</b>
Situación Administrativa: 58; Servicio Activo: 59; Licencia: Del art. 60 al 72; Vacaciones: 73; Permiso: 74; Comisión: Del art. 75 al 97; Encargo: 34,35,36,37,98; Servicio Militar: Del art. 99 al 104; Vacancia:22,23; Traslado: 29,30,31,32,33; Ascenso: 38; Retiro del Servicio: 105,106; Prima Técnica: 14,15,16,17	Decreto	<u>1950 del 24 de septiem</u>	Por el cual se reglamenta los Decretos – ley 2400 y 3074 de 1968 y otras normas sobre Administración del Personal Civil	Presidente de la República	Total
		<u>bre de 1973</u>			
Reclamaciones en procesos de selección	Decreto	<u>760 del 17 de marzo de 2005</u>	Por el cual se establece el procedimiento que debe surtirse ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus	Presidente de la República	Total

Encargo: 8,10; Vacancia Temporal: 9; Ascenso: 37; Comisión para Desempeñar Empleos de Libre Nombramiento: 43; Retiro del Servicio: Del art. 86 al 94 Comisión de personal	Decreto	<u>1227 del</u>	funciones Por el cual se	Presidente de la República	Total
		<u>21 de</u> <u>Abril de</u> <u>2005</u>	reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998		
Competencias generales para los empleos públicos	Decreto	<u>1228 del</u>	Por el cual se	Presidente de la República	Total
		<u>21 de</u> <u>Abril de</u> <u>2005</u>	reglamenta el artículo 16 de la Ley 909 de 2004 sobre las comisiones de personal		
Acoso Laboral	Ley	<u>2539 del</u>	Por el cual se	Presidente de la República	Total
		<u>22 de</u> <u>Julio de</u> <u>2005</u>	establecen las competencias laborales Generales para los Empleos Públicos de los Distintos Niveles Jerárquicos		
		<u>1010 del</u>	Por medio de la cual	Congreso de	Total
		<u>23 de</u>	se adoptan medidas		

Talento Humano en Salud	Ley	enero de	para prevenir	Colombia	Total
		<u>2006</u>	corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo		
Capacitación	Decreto	<u>1164 del</u>	Por la cual se dictan	Congreso	Total
		<u>3 de</u> <u>Octubre</u> <u>de 2007</u>	disposiciones en materia del Talento Humano en Salud.	de Colombia	
Evaluación del desempeño	Acuerdo	<u>4665 del</u>	Por el cual se adopta	Presidente	Total
		<u>29 de</u> <u>Noviembre</u> <u>de</u> <u>2007</u>	la actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación para los Servidores Públicos	de la República	
Evaluación del desempeño	Acuerdo	<u>137 del</u>	“Por el cual se	Comisión	Total
		<u>14 de</u> <u>enero de</u> <u>2010</u>	establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Servidores de	Nacional del Servicio Civil	

Evaluación del desempeño	Acuerdo	138 del 14 de enero de 2010	Carrera Administrativa y en Período de Prueba Por el cual se establecen los criterios técnicos y legales que fundamentan el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de carrera y en período de prueba y se determinan los elementos mínimos para el desarrollo de Sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral Propios	Comisión Nacional del Servicio Civil	Total
Situación Administrativa: 58; Servicio Activo: 59; Licencia:	Decreto	1950 del 24 de	Por el cual se reglamenta los	Presidente de la	Total

<p>Del art. 60 al 72; Vacaciones: 73; Permiso: 74; Comisión: Del art. 75 al 97; Encargo: 34,35,36,37,98; Servicio Militar: Del art. 99 al 104; Vacancia:22,23; Traslado: 29,30,31,32,33; Ascenso: 38; Retiro del Servicio: 105,106; Prima Técnica: 14,15,16,17</p>		<p><u>septiem</u> <u>bre</u> <u>de 1973</u></p>	<p>Decretos – ley 2400 y 3074 de 1968 y otras normas sobre Administración del Personal Civil</p>	<p>República</p>	
<p>Seguridad Social Integral artículos 21, 33, 36, 65 y sg.</p>	<p>Ley</p>	<p><u>100 del</u> <u>23 de</u> <u>Diciembr</u> <u>e de</u> <u>1993</u></p>	<p>Por el cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral y se dictan otras disposiciones</p>	<p>Congreso de Colombia</p>	<p>Total</p>
<p>Pensiones</p>	<p>Decreto</p>	<p><u>348 DE</u> <u>1995</u> <u>(junio</u> <u>29)</u></p>	<p>Por el cual se decreta la entrada en vigencia del Sistema General de Pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 para los servidores públicos del Distrito Capital.</p>	<p>Alcalde Mayor de Santa Fe de Bogotá, D.C</p>	<p>Total</p>

Riesgos profesionales	Decreto	<u>1530 del</u> <u>26 de</u> <u>agosto</u> <u>de 1996</u>	Por el cual se reglamentan parcialmente la Ley 100 de 1993 y el Decreto 1295 de 1994	Presidente de la República	Total
Código Disciplinario	Ley	<u>734 del</u> <u>05 de</u> <u>febrero</u> <u>de 2002</u>	Por el cual se expide el código Disciplinario único	Congreso de Colombia	Total
Riesgos profesionales	Ley	<u>776 del</u> <u>17 de</u> <u>diciembr</u> <u>e de</u> <u>2002</u>	Por el cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del Sistema General de Riesgos Profesionales	Presidente de la República	Total
Nomenclatura clasificación de funciones y requisitos generales de empleos	Decreto	<u>785 del</u> <u>17 de</u> <u>Marzo</u> <u>de 2005</u>	Por el cual se establece el Sistema de Nomenclatura y Clasificación de Funciones y	Presidente de la República	Total

<p>Reclamaciones en procesos de selección</p>	<p>Decreto</p>	<p><u>760 del 17 de marzo de 2005</u></p>	<p>Requisitos Generales de los Empleos de la Entidades Territoriales que se regulan por las Disposiciones de la Ley 909 de 2004</p> <p>Por el cual se establece el procedimiento que debe surtirse ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones</p>	<p>Presidente de la República</p>	<p>Total</p>
<p>Competencias generales para los empleos públicos</p>	<p>Decreto</p>	<p><u>2539 del 22 de Julio de 2005</u></p>	<p>Por el cual se establecen las competencias laborales Generales para los Empleos Públicos de los</p>	<p>Presidente de la República</p>	<p>Total</p>

Acoso Laboral	Ley	<u>1010 del</u> <u>23 de</u> <u>enero de</u> <u>2006</u>	Distintos Niveles Jerárquicos Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo	Congreso de Colombia	Total
Talento Humano en Salud	Ley	<u>1164 del</u> <u>3 de</u> <u>Octubre</u> <u>de 2007</u>	Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud	Congreso de Colombia	Total
Capacitación	Decreto	<u>4665 del</u> <u>29 de</u> <u>Noviembre</u> <u>de</u> <u>2007</u>	Por el cual se adopta la actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación para los Servidores Públicos	Presidente de la República	Total
Evaluación del desempeño	Acuerdo	<u>137 del</u> <u>14 de</u>	Por el cual se establece el Sistema	Comisión Nacional	Total

Evaluación del desempeño	Acuerdo	enero de	Tipo de Evaluación	del	Total
		<u>2010</u>	del Desempeño	Servicio	
			Laboral de	Civil	
			los Servidores de		
			Carrera		
			Administrativa y en		
			Período de Prueba		
		138 del	Por el cual se	Comisión	
		<u>14 de</u>	establecen los	Nacional	
		<u>enero de</u>	criterios técnicos y	del	
		<u>2010</u>	legales que	Servicio	
			fundamentan el	Civil	
			Sistema		
			de Evaluación del		
			Desempeño Laboral		
			de los empleados de		
			carrera y en período		
			de prueba y se		
			determinan los		
			elementos mínimos		
			para el desarrollo de		
			Sistemas de		
			Evaluación del		

Sistema General de Seguridad Social en Salud	Ley		Desempeño Laboral Propios	Congreso de Colombia	Total
		<u>1438 del</u>	Por medio de la cual		
		<u>19 de</u>	se reforma el		
		<u>enero de</u>	Sistema General de		
<u>2011</u>	Seguridad Social en salud y se dictan otras disposiciones				

Fuente://www.serviciocivil.gov.co/index.php/normograma/gestion-talento-humano

---

---

## 7 MARCO ESPACIAL

7.1 **Nombre de la Entidad:** SENA – Centro de Gestión Industrial

Municipio: Bogotá

7.2 **Departamento:** Cundinamarca

7.3 **Dirección:** Calle 15 No. 31-42 - Barrio Paloquemao

7.4 **Teléfono:** 5960100 IP: 15571

7.5 **Página Web:** <http://gestionindustrialSENA.blogspot.com/>

7.6 **Naturaleza:** Establecimiento Público, adscrito al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

### 7.7 Misión

El SENA está encargado de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país.

### 7.8 Visión

En el 2018 el SENA será reconocido por la efectividad de su gestión, sus aportes al empleo decente y a la generación de ingresos, impactando la productividad de las personas y de las empresas; que incidirán positivamente en el desarrollo de las regiones como contribución a una Colombia educada, equitativa y en paz.

## 7.9 Historia

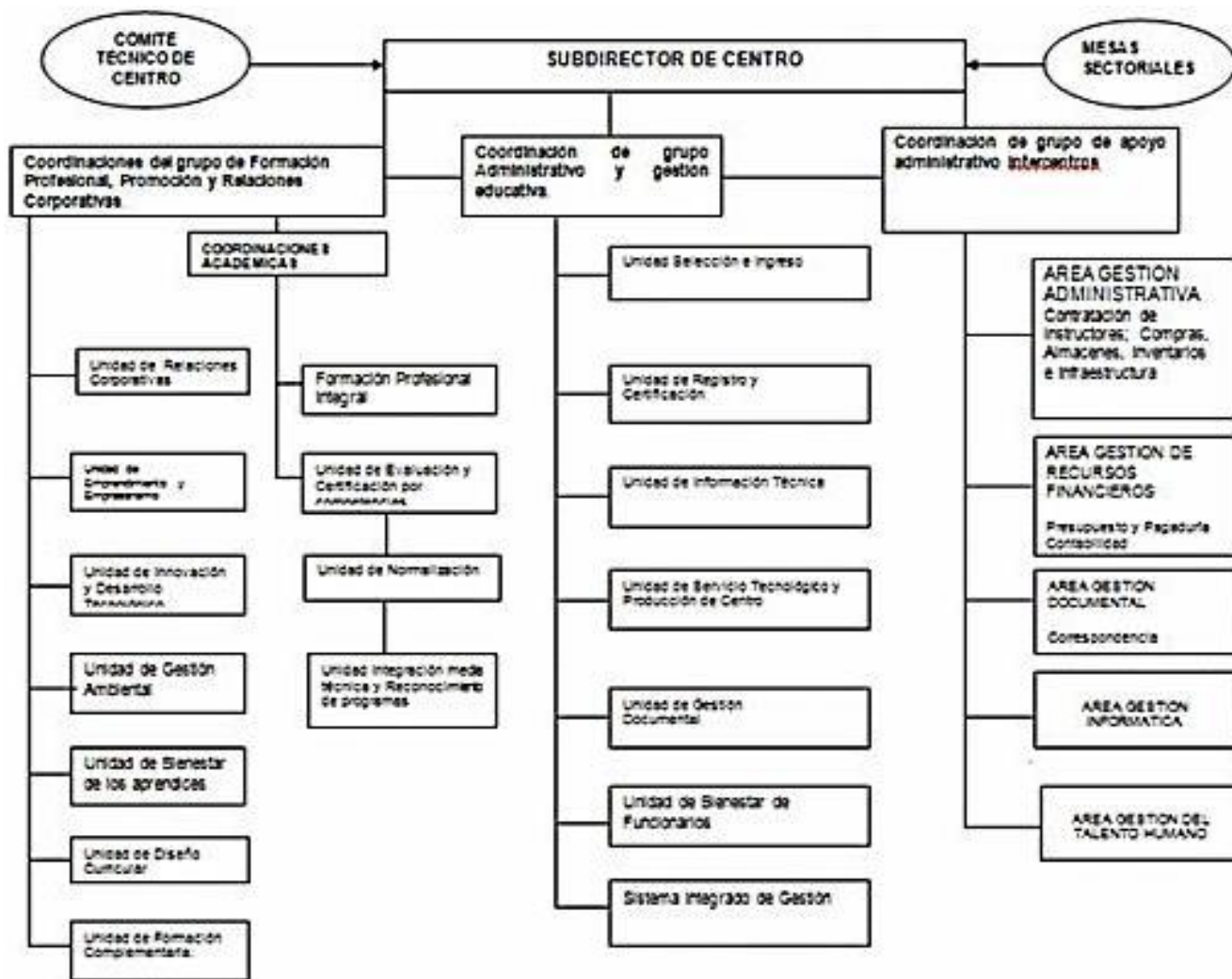
EL SENA – Centro de Gestión Industrial, es uno de los quince (15) Centros de Formación que conforman la Regional Distrito Capital. El SENA nació durante el gobierno de la Junta Militar, posterior a la renuncia del General Gustavo Rojas Pinilla, mediante el Decreto-Ley 118, del 21 de junio de 1957. Su función, definida en el Decreto 164 del 6 de agosto de 1957, fue brindar formación profesional a trabajadores, jóvenes y adultos de la industria, el comercio, el campo, la minería y la ganadería. Su creador fue Rodolfo Martínez Tono.

Así mismo, siempre buscó proporcionar instrucción técnica al empleado, formación complementaria para adultos y ayudarles a los empleadores y trabajadores a establecer un sistema nacional de aprendizaje. La Entidad tiene una estructura tripartita, en la cual participarían trabajadores, empleadores y Gobierno, se llamó Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), que se conserva en la actualidad y que muchos años después, busca seguir conquistando nuevos mercados, suplir a las empresas de mano calificada utilizando para ello métodos modernos y lograr un cambio de paradigma en cada uno de los procesos de la productividad.

## 7.10 Organigrama

### Ilustración 9. Organización Administrativa del SENA - Centro de Gestión

#### Industrial



Fuente: <http://modelosigacgi.weebly.com/>

### 7.11 Funciones

- Impulsar la promoción social del trabajador, a través de su formación profesional integral, para hacer de él un ciudadano útil y responsable, poseedor de valores morales éticos, culturales y ecológicos.
- Velar por el mantenimiento de los mecanismos que aseguren el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias, relacionadas con el contrato de aprendizaje.
- Organizar, desarrollar, administrar y ejecutar programas de formación profesional integral, en coordinación y en función de las necesidades sociales y del sector productivo.
- Velar porque en los contenidos de los programas de formación profesional se mantenga la unidad técnica.
- Crear y administrar un sistema de información sobre oferta y demanda laboral.
- Adelantar programas de formación tecnológica y técnica profesional, en los términos previstos en las disposiciones legales respectivas.
- Diseñar, promover y ejecutar programas de formación profesional integral para sectores desprotegidos de la población.
- Dar capacitación en aspectos socioempresariales a los productores y comunidades del sector informal urbano y rural.

- Organizar programas de formación profesional integral para personas desempleadas y subempleadas y programas de readaptación profesional para personas discapacitadas.
  - Expedir títulos y certificados de los programas y cursos que imparta o valide, dentro de los campos propios de la formación profesional integral, en los niveles que las disposiciones legales le autoricen.
  - Desarrollar investigaciones que se relacionen con la organización del trabajo y el avance tecnológico del país, en función de los programas de formación profesional.
  - Asesorar al Ministerio del Trabajo en la realización de investigaciones sobre recursos humanos y en la elaboración y permanente actualización de la clasificación nacional de ocupaciones, que sirva de insumo a la planeación y elaboración de planes y programas de formación profesional integral.
  - Asesorar al Ministerio de Educación Nacional en el diseño de los programas de educación media técnica, para articularlos con la formación profesional integral.
  - Prestar servicios tecnológicos en función de la formación profesional integral, cuyos costos serán cubiertos plenamente por los beneficiarios, siempre y cuando no se afecte la prestación de los programas de formación profesional.
- (SENA, 2014)

## 7.12 Ubicación geográfica

### Ilustración 10. Georeferenciación del SENA – Centro de Gestión Industrial

Fotografía Área Complejo Paloquemao – Centro de Gestión Industrial.



Fuente: <http://gestionindustrialSENA.blogspot.com/>

## 7.13 Marco temporal

Los objetivos planteados se desarrollarán en un tiempo aproximado de seis (6) meses.

---

---

## 8 DISEÑO METODOLÓGICO

### 8.1 Tipo de estudio

El tipo de investigación del presente proyecto es exploratorio, toda vez que permite formular un problema para posibilitar una investigación más precisa, así como aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que se va a investigar, aclarar conceptos y establecer preferencias para posteriores investigaciones.

Dentro de los estudios exploratorios podemos encontrar monografías e investigaciones bibliográficas que buscan construir un marco teórico de referencia, o las orientadas al análisis de los modelos teóricos.

Los trabajos genéricos referidos a la teoría de mercados, producción, finanzas, administración del recurso humano, moneda y banca, comercio exterior, microeconomía, macroeconomía, hacienda pública, auditoría, revisoría fiscal, costos, estados financieros, etc., son ejemplos que por su contenido más de tipo teórico, pueden constituirse en estudios exploratorios. (MENDEZ ÁLVAREZ, 1996)

### 8.2 Método

#### 8.2.1 Fuentes primarias.

Para el desarrollo de la investigación propuesta se utilizarán fuentes primarias, toda vez que el investigador debe recoger la información en forma directa, se emplearán como técnicas, la entrevista, la encuesta, la observación directa no participante, teniendo en cuenta que el investigador tiene un contacto directo con el objeto de la investigación, pero no participa en él como objeto de la misma, así como la entrevista dirigida a los miembros de la organización, es decir el objeto de investigación.

Teniendo en cuenta que la entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta.

Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio, las entrevistas pueden ser espontáneas o no protocolarias, se establecerán de acuerdo a las intenciones del investigador; generalmente para obtener respuestas rápidas, a partir de un cuestionario previsto para ese efecto.

### **8.2.2 Fuentes secundarias.**

Si bien las fuentes secundarias corresponden a información sobre el tema por investigar, pero no son la fuente original de los hechos o situaciones, sino que los referencian, para la presente investigación se utilizarán fuentes secundarias para la obtención de la información como documentos de la Entidad objeto de estudio, libros enfocados en el talento humano y en fundamentos de administración de personal, trabajos de grado relacionados con los procesos de talento humano y la administración de recursos humanos, revistas especializadas, entre otros.

### **8.2.3 Población.**

Instructores y funcionarios administrativos, del SENA-Centro de Gestión Industrial, que se encuentran vinculados bajo la modalidad de contrato por prestación de servicios. Total 87 colaboradores. La selección de la población está limitada a la especialidad de Salud Ocupacional, con un total de 20 colaboradores, una de las cuatro (4) especialidades a cargo del SENA-Centro de Gestión Industrial, las otras como Producción Industrial, Química Industrial y Ambiental, no se pudieron encuestar debido

a la dificultad presentada por los horarios y disponibilidad ya que se desarrollan en laboratorios y talleres industriales. Esta decisión se toma debido a que la población, del área de Salud Ocupacional, por su horario y tiempo disponible son más accesibles a la aplicación de instrumentos para determinar el estado de los procesos. Sin embargo, se considera una población representativa que nos dará la información necesaria para el desarrollo de la propuesta.

**8.2.4 Elemento muestral:** Instructores y funcionarios administrativos.

**8.2.5 Unidad muestral:** Centro de Gestión Industrial

**8.2.6 Alcance.** Bogotá, Complejo de Paloquemao.

**8.2.7 Tiempo.** El proyecto se desarrolla durante el año 2015

**8.2.8 Muestra.**

Para la realización del cálculo muestral se tomará la siguiente fórmula:

$$n_o = \frac{Z^2 * PQ}{E^2} \qquad n_o = \frac{1.96^2 * (0.5)(0.5)}{(0.05)^2} \qquad n_o = \frac{0.96}{0.0025} =$$

$$n_o = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o [-1]}{N}} \qquad n_o = \frac{384}{1 + \frac{384 [-1]}{20}} \qquad n_o = \frac{384}{1 + \frac{384 [-1]}{20}}$$

Donde:

N= 20

P = 0,5

E= 0,05 (5% de error muestral)

**Población:** 20 colaboradores

Z= 1,96 (Nivel de confianza = 95%)

**Muestra:** 19 colaboradores

Q = 0,5

## **9 DIAGNÓSTICO A LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL SENA-CENTRO DE GESTIÓN INDUSTRIAL**

Para la elaboración del diagnóstico selectivo a los procesos de Gestión del talento humano en el SENA Centro de Gestión Industrial, se diseñó la guía de investigación. Los aspectos que se tuvieron en cuenta para el diseño de ésta, fueron los directamente relacionados con los procesos de la Gestión del talento humano para así aplicarla en el Centro de formación, objeto de investigación y elaborar un análisis y posterior diagnóstico de los procesos que se llevan a cabo actualmente.

### **9.1 Metodología para el diseño y aplicación de la guía de diagnóstico.**

Se diseñó un instrumento y se realizaron entrevistas al Subdirector del Centro y a dos coordinadores uno académico y el otro de Relaciones Corporativas, así mismo se realizó encuesta a la totalidad de los colaboradores, dieciséis (16) actualmente, para un total de diecinueve (19) colaboradores encuestados, estructurando una entrevista para la parte operativa y otra para la dirección administrativa, con el fin de realizar el análisis conociendo los diferentes puntos de vista. Se realizan preguntas a través de la aplicación de la encuesta con el fin de identificar las fortalezas y debilidades en los procesos de Gestión del talento humano en el SENA Centro de Gestión Industrial.

De otro lado, se utilizó como instrumento para obtener información la observación directa no participante, desarrollada en el periodo comprendido entre noviembre de 2014 y marzo de 2015 teniendo en cuenta el contacto directo con la empresa, por parte del investigador. De igual forma se utilizaron otras fuentes como documentos de la Entidad.

El propósito de la encuesta fue identificar la percepción de los integrantes de la empresa frente a los procesos de talento humano aplicados por el SENA-Centro de Gestión Industrial.

## **9.2 Herramienta de diagnóstico - Encuesta aplicada y entrevista estructurada.**

### **9.2.1 Recolección y tabulación de la información correspondiente a la entrevista dirigida al área administrativa.**

Se tomaron las respuestas de las catorce (14) preguntas realizadas a los funcionarios del Centro de Gestión Industrial, se recolectó la información y se tabularon los resultados con el fin de analizar la información. (Ver anexo 1.)

### **9.2.2 Recolección y tabulación de la información correspondiente a la encuesta dirigida al área operativa.**

Se tomaron las respuestas a las diecinueve (19) preguntas realizadas al área operativa, se recolectó la información y se tabularon los resultados para así analizar la información. (Ver anexo 2)

## **9.3 Resultados aplicación herramienta de diagnóstico**

Los resultados obtenidos son los siguientes:

### **9.3.1 Área dirección administrativa**

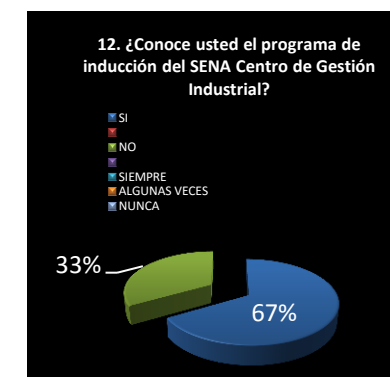
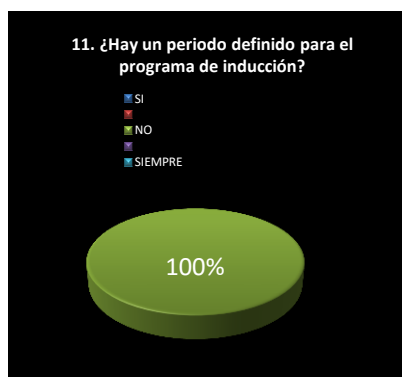
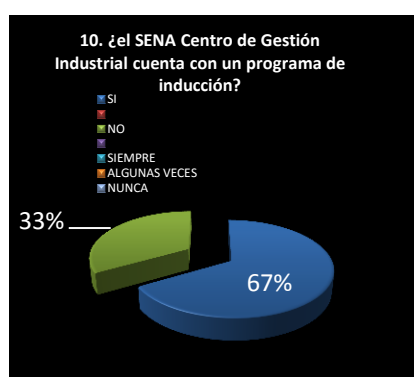
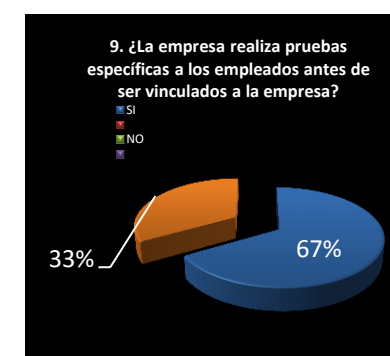
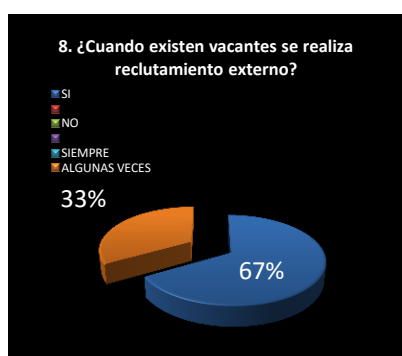
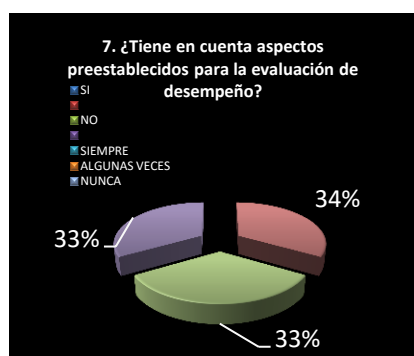
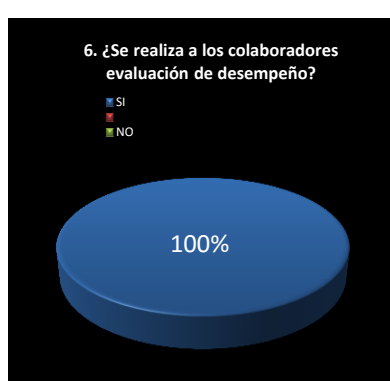
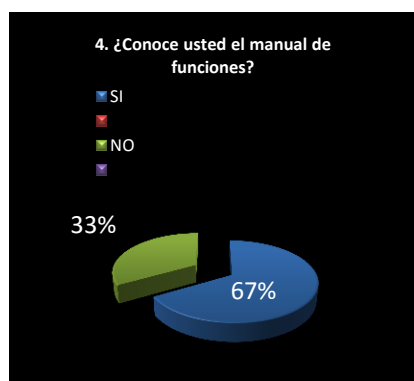
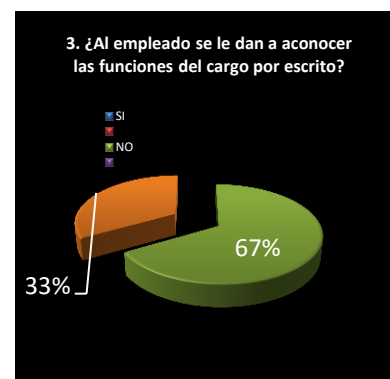
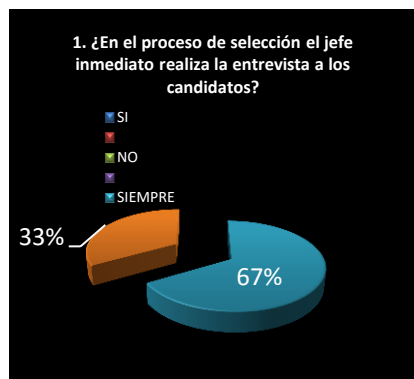
Los resultados arrojados de la entrevista realizada a los tres (3) funcionarios encargados de la dirección administrativa del SENA-Centro de Gestión Industrial fueron:

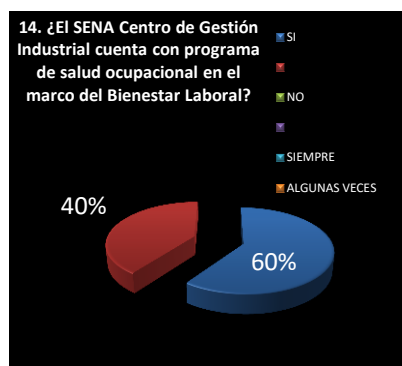
**Tabla Nro. 2. Resultados encuesta aplicada en el área administrativa**

PREGUNTAS / RESPUESTAS	ALGUNAS					Características del colaborador	Desempeño del cargo	Conocimiento del cargo
	SI	NO	SIEMPRE	VECES	NUNCA			
1. ¿En el proceso de selección el jefe inmediato realiza la entrevista a los candidatos?			2		1			
2. ¿La entrevista es preparada con anterioridad?	2	1						
3. ¿Al empleado se le dan a conocer las funciones del cargo por escrito?		2			1			
4. ¿Conoce usted el manual de funciones?	2	1						
5. ¿Le realizan pruebas específicas a los candidatos relacionadas con el cargo a desempeñar?	2			1				
6. ¿Se realiza a los colaboradores evaluación de desempeño?								3
7. ¿Qué aspectos se tienen en cuenta para la evaluación de desempeño?						1	1	1
8. ¿Cuándo existen vacantes se realiza reclutamiento interno?	2				1			
9. ¿La empresa realiza pruebas específicas a los empleados antes de ser vinculados a la empresa?	2				1			

PREGUNTAS / RESPUESTAS				ALGUNAS		Características del colaborador	Desempeño del cargo	Conocimiento del cargo
	SI	NO	SIEMPRE	VECES	NUNCA			
10. ¿El SENA Centro de Gestión Industrial cuenta con un programa de inducción?	2	1						
11. ¿Hay un periodo definido para el programa de inducción?				3				
12. ¿Conoce usted el programa de inducción del SENA Centro de Gestión Industrial?	2	1						
13. ¿El SENA Centro de Gestión Industrial cuenta con un programa de capacitación?				3				
14. ¿El SENA Centro de Gestión Industrial cuenta con programa de salud ocupacional?				3				

## Ilustración 11. Resultados gráficos porcentuales obtenidos aplicación encuesta en el área administrativa





## 9.4 Análisis de las respuestas obtenidas en la aplicación de la encuesta

### 9.4.1 Preselección

Al indagar respecto a este procedimiento, tanto el Subdirector de Centro de formación, como los Coordinadores respondieron que cuando existen vacantes se realiza reclutamiento externo, a través de la página del empleo SENA, pero que también reciben directamente hojas de los interesados en hacer parte de este Centro de formación.

### 9.4.2 Selección

En cuanto al proceso de selección, se encontró que las personas afirman que la entrevista a los candidatos siempre es realizada por el jefe inmediato.

Respecto a la realización de pruebas específicas a los candidatos, antes de ser vinculados a la empresa, los entrevistados respondieron que si se realizan. Sin embargo, el Subdirector de Centro respondió que se realizan pruebas de conocimientos en las áreas que maneja el Centro, mientras que el Coordinador de Relaciones Corporativas afirma que se realizan pruebas de conocimientos específicas

en pedagogía y áreas específicas o especialidades que oferta el Centro de Formación, es decir que hay discrepancia en las respuestas dadas.

Al preguntar si la entrevista es preparada con anterioridad, el Subdirector del Centro responde negativamente contrario a los Coordinadores Académico y Misional, quienes responden que la entrevista si es preparada con anterioridad.

#### **9.4.3 Inducción**

Al preguntar a los entrevistados si la empresa cuenta con un programa de inducción, el Subdirector y el Coordinador Misional, respondieron que si se cuenta con un programa de Inducción, que permite la rápida socialización de los nuevos funcionarios; contrario al Coordinador Académico quien respondió que no se cuenta con un programa de inducción, bien establecido (por lo que el investigador asumió la respuesta como negativa)

Así mismo, en cuanto al periodo para el programa inducción, tanto el Subdirector como el Coordinador Misional respondieron que no hay un periodo definido para el mencionado proceso.

#### **9.4.4 Manual de funciones**

En cuanto a las funciones del cargo, los entrevistados responden que estas no son entregadas por escrito, al preguntar la razón el Subdirector indica que el actual Manual de Funciones no se ajuste a las verdaderas necesidades del Centro de Formación y por lo tanto se prefiere asignar las funciones sin tener en cuenta el Manual dispuesto para ello. Tanto el Subdirector como el Coordinador Misional, responden afirmativamente al preguntar acerca del conocimiento del Manual de Funciones. El

Coordinador Académico afirma que ha visto que existen unos Manuales de Funciones pero que no los conoce realmente.

#### **9.4.5 Capacitación**

Revisando el tema de Capacitación, los entrevistados responden que si bien es cierto que se cuenta con un programa de capacitación para el cual se realiza una planeación al inicio del año, esta planeación no corresponde con lo que realmente se ejecuta, la mayoría de las veces por falta de presupuesto, quedando un vacío en el procedimiento que debe buscar el constante desarrollo de los trabajadores.

#### **9.4.6 Evaluación de desempeño**

Con relación a la evaluación de desempeño, los entrevistados responden afirmativamente dado que es un requisito establecido por la Función Pública; al indagar acerca del conocimiento que deben tener para evaluar los aspectos que se tienen en cuenta para la evaluación de desempeño, se puede establecer que no hay certeza ni unanimidad en las respuestas, dadas por los entrevistados, por lo que se puede percibir que aunque conocen el procedimiento, no están familiarizados completamente con el mismo y no se cuenta con un formato estandarizado para tal fin.

#### **9.4.7 Salud Ocupacional**

En cuanto al programa de Salud Ocupacional, los entrevistados coincidieron en que efectivamente el SENA-CGI, cuenta actualmente con un Sistema de seguridad y salud en el trabajo dentro de las funciones realizadas por el encargado de Bienestar Laboral, aunque indican que falta mucho para hacer realidad lo que se encuentra parametrizado por la Normatividad vigente y que actualmente no se ejecuta. De igual forma

manifiestan que falta apoyo financiero para dotar de EPI a todos los funcionarios y así disminuir la probabilidad de accidentes de trabajo.

A manera de conclusión y con el fin de presentar una evaluación del resultado de la entrevista realizada y la aplicación del instrumento de diagnóstico, se puede afirmar que se encuentran diferencias en los conceptos emitidos por cada uno de los entrevistados para los siguientes aspectos: Pruebas específicas, entrevistas, inducción, funciones del cargo y evaluación de desempeño.

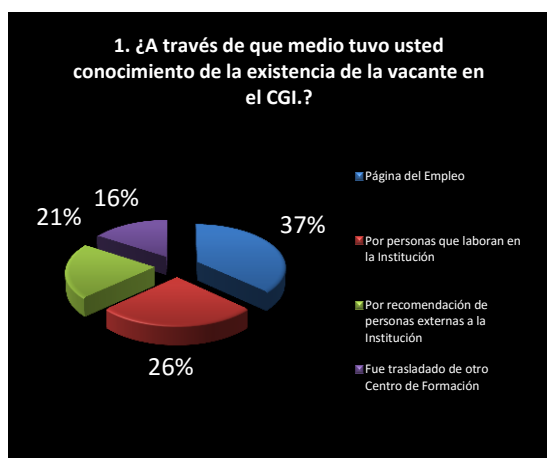
## 9.5 Tabulación de la información correspondiente a la entrevista dirigida a la población de la muestra – área operativa

Teniendo en cuenta que el instrumento utilizado en la recolección de información en el área operativa del SENA-Centro de Gestión Industrial, fue una encuesta estructurada la cual se preparó con preguntas predeterminadas cuyas respuestas eran cerradas (si o no) y algunas de selección múltiple.

## 9.6 Gráficos e interpretación de las respuestas resultado de la aplicación del instrumento de diagnóstico en el área operativa.

Los resultados de la aplicación de la encuesta se presentan a continuación:

### Ilustración 12

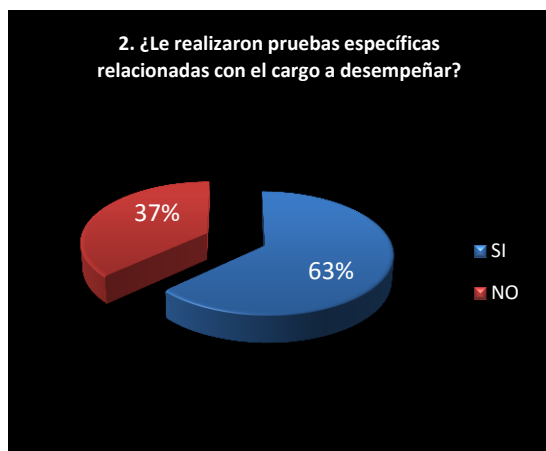


### 1. ¿A través de que medio tuvo usted conocimiento de la existencia de la vacante en el CGI.?

Respecto al reclutamiento en el SENA-CGI se encontró que de los diecinueve (19) colaboradores encuestados, la mayoría fueron

vinculados a través de la Página del Empleo – SENA presentando un 37% de la totalidad de funcionarios de contrato. Lo cual indica que esta estrategia de reclutamiento es acertada. Seguida de las recomendaciones o voz a voz de las personas que trabajan en la Entidad y que atraen nuevos candidatos con un 26% de los encuestados.

## Ilustración 13



**2. ¿Le realizaron pruebas específicas relacionadas con el cargo a desempeñar?**

Revisando el proceso de Selección de candidatos se establece que un 63% de los candidatos presentaron pruebas relacionadas

con el cargo. Este indicador es preocupante ya que estas pruebas se les debe aplicar a todos los candidatos teniendo en cuenta el principio de equidad, de acuerdo con Normatividad existente para la Función Pública.

## Ilustración 14

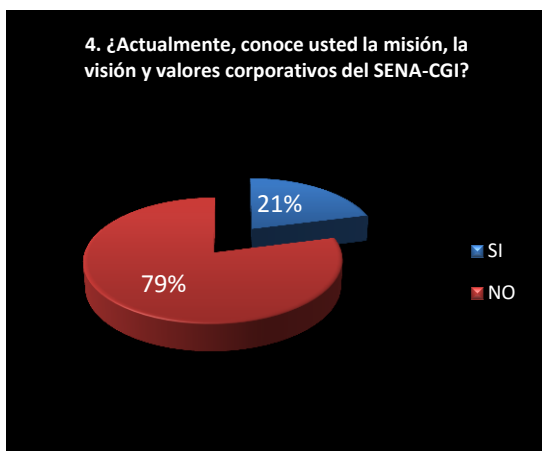


**3. ¿Al momento de la vinculación le fue comunicado el direccionamiento estratégico de la Entidad?**

El 68% no fue sensibilizado con el direccionamiento estratégico del SENA-Centro de Gestión Industrial, por lo que se hace

necesario tomar medidas urgentes a fin de que todos los colaboradores identifiquen un objetivo común y el horizonte hacia el cual se dirige la Entidad y puedan desde sus puestos de trabajo.

### Ilustración 15

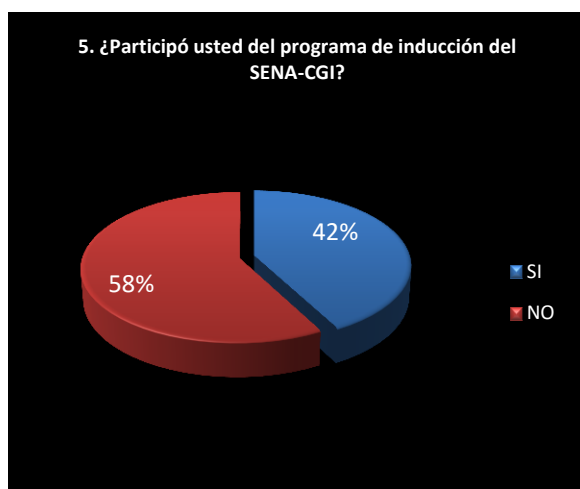


#### 4. ¿Actualmente, conoce usted la misión, la visión y valores corporativos del SENA-CGI?

De esta pregunta se puede desprender que no se dio a conocer el Direccionamiento estratégico, a la totalidad de los funcionarios del SENA-CGI, se determina entonces que el

79% desconocen cuál es la misión o visión de la Entidad, lo que afecta el desarrollo normal de las funciones, al no tener establecida una meta común, afectando directamente los procesos de certificación de calidad en la Entidad.

### Ilustración 16

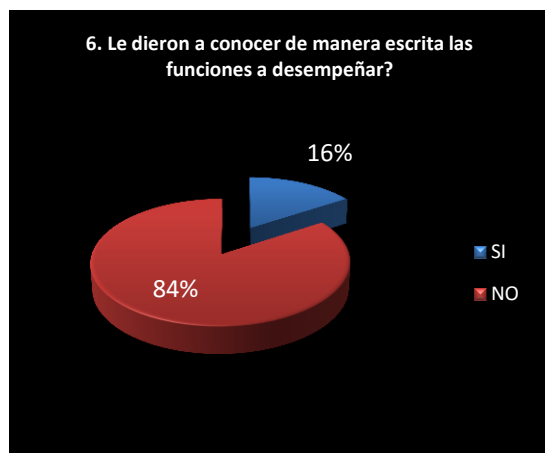


#### 5. ¿Participó usted del Programa de Inducción del SENA-CGI?

Aunque se puede establecer que se dan pautas al ingreso de los nuevos colaboradores, no se tiene implementado un buen procedimiento de Inducción; situación

que acarrea problemas en el desempeño posterior de las funciones para las que fue contratado. La lectura del indicador nos informa que solo el 58% de los funcionarios afirma haber participado de un Programa de Inducción a Funcionarios.

## Ilustración 17

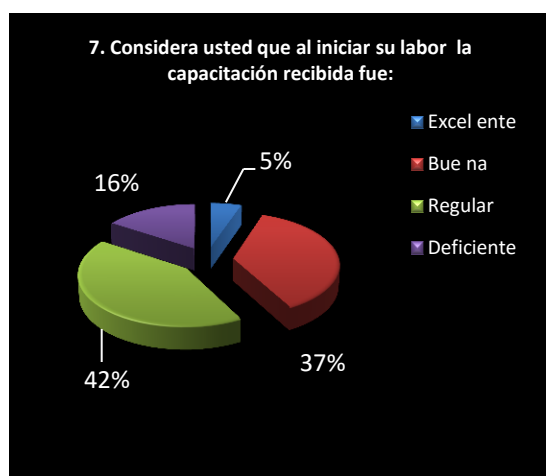


### ¿Le dieron a conocer de manera escrita las funciones a desempeñar?

El 84% de los encuestados responde que cuando ingresaron a ocupar el puesto de trabajo, no recibieron de manera escrita las funciones a desempeñar, aunque si les indicaron verbalmente la función a desarrollar.

Esto ocasiona un gran inconveniente en no tener claridad exacta, responsabilidades, ni alcance de las funciones que tiene a su cargo. Solo el 16% de los encuestados afirmó tener en su poder sus funciones escritas.

## Ilustración 18



### 3. Considera usted que al iniciar su labor, la capacitación recibida fue: Excelente, buena, regular o deficiente.

Al revisar los porcentajes arrojados por la entrevista a los funcionarios, se puede determinar que la Capacitación en el puesto de

trabajo no cumple con los objetivos de este tipo de procesos ya que solo el 5% aduce que fue excelente y solo el 37% afirma que fue buena. Se puede proponer realizar

---

---

primero un análisis de puesto de trabajo y efectuar un diagnóstico de necesidades de capacitación para fortalecer esta área.

## **10 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO A LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

En la actualidad gran parte de las organizaciones asumen las acciones ejecutadas en los departamentos de gestión del talento humano con gran responsabilidad puesto que de sus actividades parten muchos procesos en la calidad, productividad, rentabilidad, satisfacción de los clientes y la imagen de la misma. Los procesos generados y ejecutados en gestión del talento humano repercuten directamente en el desempeño de sus colaboradores, y su inadecuada gestión puede influir directamente en el desempeño de sus funciones creando poca motivación, falta de información, funciones no definidas con claridad, mala comunicación interna, escasa cooperación y coordinación creando conflicto de intereses.

Por lo anterior hay que desarrollar iniciativas para lograr la excelencia con un mejoramiento continuo en todos los campos, con buen liderazgo y compromiso de la organización para cumplir con la misión institucional y así alcanzar las metas fijadas periodo por periodo.

Con base en lo anterior, a continuación se presentan las propuestas de mejora en cada uno de los procesos de la Gestión del talento humano en el SENA-Centro de Gestión Industrial.

### **10.1 Preselección de personal**

Al presentarse la necesidad de cubrir una vacante, ésta se solicita mediante un formato

de requisición, especificando las necesidades del cargo lo cual es complementado con el perfil establecido para cubrir dicha necesidad. Teniendo en cuenta que mediante el diagnóstico se encontró que en este procedimiento la mayor debilidad es la falta de perfiles claramente establecidos, se sugiere que se diseñen de manera que la solicitud realizada sea clara y efectiva para contribuir al proceso de selección. Lo anterior se plantea, teniendo en cuenta como lo afirma Chiavenato (1994) “el reclutamiento consiste a partir de los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos” (p.166), así mismo, Chiavenato (1994) nos indica “el reclutamiento implica un proceso que varía según la organización; el comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Es decir, la dependencia de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento sin la debida toma de decisión por parte de la dependencia que tiene la vacante por llenar (p.169). Como el reclutamiento es una función de staff sus actos dependen de una decisión de línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleo o solicitud de personal, se trata de un documento que debe llenarse y entregarse por la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección.

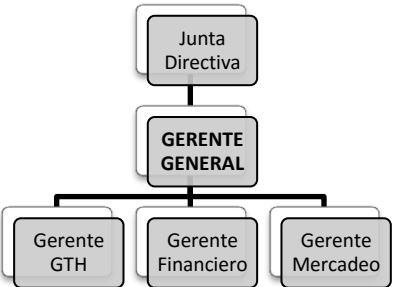
**Tabla No.3 Formato Requerimiento de cobertura del puesto de trabajo.**

REQUERIMIENTO DE COBERTURA DEL PUESTO DE TRABAJO											
Departamento:		TIEMPO:	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">COMPLETO</td> <td style="width: 50%; border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>MEDIO</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>DIAS</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>TEMPORAL</td> <td style="border: 1px solid black; text-align: center;"> </td> </tr> </table>	COMPLETO		MEDIO		DIAS		TEMPORAL	
COMPLETO											
MEDIO											
DIAS											
TEMPORAL											
N. de personas requeridas:											
Salario \$											
Razones de la contratación:											
Reemplazo: <input type="checkbox"/>	Traslado <input type="checkbox"/>	Renuncia <input type="checkbox"/>									
Termino del contrato:											
1. Requerimientos objetivos del puesto											
Edad mínima:		Edad máximo:									
Sexo preferido:	Varon <input type="checkbox"/>	Mujer <input type="checkbox"/>	No relevante <input type="checkbox"/>								
Estado civil aceptable:											
Soltero (a) <input type="checkbox"/>	Casado(a) <input type="checkbox"/>	Separado(a) <input type="checkbox"/>	Divorciado (a) <input type="checkbox"/> Viudo (a) <input type="checkbox"/>								
2. Formación Académica											
Formación básica requerida: Naturaleza y alcance de los conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto. Tipo de formación general que se precisa como "base" para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo											
Bachiller <input type="checkbox"/>	Técnico <input type="checkbox"/>	Estudiante Universitario <input type="checkbox"/>	Profesional <input type="checkbox"/> Especializado <input type="checkbox"/>								
3. Experiencia requerida											
Experiencia previa requerida por el puesto de trabajo: Tanto específica como de otros puestos de trabajo. Se trata de aprendizajes cuantitativos y cualitativos adquiridos por la práctica profesional y no por el tiempo transcurrido, que garantiza la resolución de situaciones especiales que pueden presentarse en el ejercicio del puesto.											
4. Funciones específicas											
5. Resumen de conclusiones sobre el perfil del candidato idóneo											
Describa brevemente, a modo de resumen, el "retrato" de las características principales que debería reunir el perfil de un candidato idóneo para este puesto de trabajo:											
Para ser entrevistado por:											
Aprobación:											
Jefe de personal	Jefe de departamento	Gerente									

Fuente: 15 pasos para la selección de personal con éxito, Álvaro de Anzorena Cao

Teniendo en cuenta la falta de perfiles claramente establecidos, se sugiere que inicialmente se realice una descripción del cargo y un análisis de puesto de trabajo, teniendo en cuenta que con estas herramientas se logra obtener información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, con el fin de organizarla y evaluarla. La información que se obtenga desempeña una función de primera importancia, varias de las áreas dependen de esta información, por ejemplo para encontrar solicitantes idóneos para los puestos disponibles, los especialistas de recursos humanos deben conocer los requisitos de cada posición de trabajo. Estos requisitos deben ser específicos para que permitan a los especialistas proceder al reclutamiento de personas que tengan los conocimientos, experiencia y habilidades necesarios. Por lo anterior se sugiere utilizar el formato de descripción de cargos y análisis ocupacional propuesto, los cuales se anexan a continuación.

**Tabla No. 4. Formato Descripción de cargos**

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>Denominación del cargo</b>	Gerente General
<b>Nivel</b>	Directivo
<b>Código</b>	
<b>Grado</b>	
<b>Dependencia</b>	Gerencia General
<b>No de cargos</b>	1
<b>Cargo a quien reporta</b>	
<b>Cargos que le reportan</b>	
<b>JERARQUIZACIÓN DEL CARGO</b>	 <pre> graph TD     JD[Junta Directiva] --&gt; GG[GERENTE GENERAL]     GG --&gt; GTH[Gerente GTH]     GG --&gt; GF[Gerente Financiero]     GG --&gt; GM[Gerente Mercadeo]             </pre>

<b>II. PROPÓSITO PRINCIPAL</b> (Verbo + Objeto + Condición)										
Administrar la organización, ejerciendo vigilancia y control de las actividades tendientes a alcanzar los objetivos corporativos, garantizando la calidad de los procesos de acuerdo con las políticas organizacionales y las normas legales vigentes.										
<b>III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b> (Verbo + Objeto + Condición)						<b>FRECUENCIA</b>				
						O	D	S	Q	M
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
Convenciones: O=Ocasional, D=Diario, S=Semanal, Q=Quincenal, M=Mensual										
<b>IV. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES</b> (Objeto + Verbo Presente + Condición)										
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
<b>V. ESCOLARIDAD</b>										
No Requiere	Primaria	Secundaria	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Postgrado	Maestría	Doctorado		
			¿En qué área?							
<b>VI. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES</b>										
DIRECTOS										
RELACIONADOS										
<b>VII. EXPERIENCIA</b>										
DIRECTA			De 1 a 6 meses							
			De 7 a 12 meses							
			De 13 a 24meses							
			De 25 a 36 meses							
			Más de 36 meses							
RELACIONADA			De 1 a 6 meses							
			De 7 a 12 meses							
			De 13 a 24meses							
			De 25 a 36 meses							
			Más de 36 meses							

<b>VIII. COMPETENCIAS BÁSICAS</b>		
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>CONDUCTAS ASOCIADAS</b>
1.		1. 2. 3.
2.		1. 2. 3.
3.		1. 2. 3.
<b>IX. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES</b>		
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>CONDUCTAS ASOCIADAS</b>
1.		1. 2. 3.
2.		1. 2. 3.
3.		1. 2. 3.
<b>X. COMPETENCIAS FUNCIONALES</b>		
<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>CONDUCTAS ASOCIADAS</b>
1.		1. 2. 3.
2.		1. 2. 3.
3.		1. 2. 3.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla No. 5. Formato Requerimiento análisis de puesto de trabajo.**

REQUERIMIENTOS Y ESPECIFICACIONES DEL CARGO									
XI. CONOCIMIENTOS EN IDIOMAS									
IDIOMA		COMPONENTES			DOMINIO				
		Lo Escribe	Lo Lee	Lo Habla	BAJO	MEDIO	ALTO		
XII. ESFUERZO MENTAL Y FÍSICO									
ESFUERZO MENTAL									
GRADO DE CONCENTRACIÓN					TIEMPO DE APLICACIÓN				
MUY ALTA (5)	ALTA (4)	MEDIA (3)	BAJA (2)	MUY BAJA (1)	NO APLICA (0)	CONSTANTE	FRECUENTE	OCASIONAL	
ESFUERZO FÍSICO									
ACCIÓN FÍSICA		MUY ALTA (5)	ALTA (4)	MEDIA (3)	BAJA (2)	MUY BAJA (1)	NO APLICA (0)		
<b>ACCIÓN MUSCULAR</b>	Estiramiento de Miembros Superiores								
	Estiramiento de Miembro Inferiores								
	Flexión								
	Aducción								
	Abducción								
<b>ACCIÓN CORPORAL</b>	Desplazamiento								
	Levantamiento de								

	Cargas						
--	--------	--	--	--	--	--	--

<b>CAMBIO DE POSTURAS</b>	Postura de Pie						
	Postura Sentado						
	Postura Semi Sentado						
	Postura Rodillas						

**XIII. ESCALA DE RESPONSABILIDADES**

<b>TIPOS DE RESPONSABILIDAD</b>		<b>MUY ALTA</b> (5)	<b>ALTA</b> (4)	<b>MEDIA</b> (3)	<b>BAJA</b> (2)	<b>MUY BAJA</b> (1)	<b>NO APLICA</b> (0)
<b>POR ERRORES</b>							
<b>CONTACTO CON CLIENTE INTERNOS</b>							
<b>CONTACTO CON CLIENTE EXTERNOS</b>							
<b>POR EQUIPOS</b>	Uso adecuado						
	Daño						
	Perdida						
<b>POR MAQUINARIA</b>	Uso adecuado						
	Daño						
	Perdida						
<b>POR INVENTARIOS</b>	Uso adecuado						
	Daño						
	Perdida						
<b>POR INFORMACIÓN</b>	Uso adecuado						
	Daño						
	Perdida						

<b>MANEJO DE VALORES</b>	Dinero en efectivo						
	Chequeras						
	Letras/pagares						
	Tarjetas de crédito						
<b>SUPERVISIÓN</b>	De personal						
	De resultados						
	Por instrucciones						
	Planeación del Trabajo						
	Organización de Actividades						
<b>XIV. ATRIBUCIONES DEL CARGO</b>							
	<b>MUY ALTA</b> (5)	<b>ALTA</b> (4)	<b>MEDIA</b> (3)	<b>BAJA</b> (2)	<b>MUY BAJA</b> (1)	<b>NO APLICA</b> (0)	
Autonomía							
Iniciativa							
Creatividad							
Desarrollo de Métodos Propios							
Proposición de Objetivos							
Toma de Decisiones							
<b>XV. RIESGOS PROFESIONALES</b>							
<b>SUBPROGRAMA DE HIGIENE INDUSTRIAL</b>		<b>MUY ALTA</b> (5)	<b>ALTA</b> (4)	<b>MEDIA</b> (3)	<b>BAJA</b> (2)	<b>MUY BAJA</b> (1)	<b>NO APLICA</b> (0)
<b>RIESGOS INDUSTRIALES</b>	Ruido						
	Vibraciones						
	Calor Extremo						
	Frio Extremo						

	Humedad						
	Cambios Bruscos de Temperatura						
	Radiaciones Ionizantes						
	Radiaciones NO Ionizantes						
	Iluminación Inadecuada						
	Presiones Atmosféricas Extremas						
<b>SUSTANCIAS QUÍMICAS PELIGROSAS</b>	Líquidos						
	Sólidos						
	Gaseosos						
<b>SUBPROGRAMA DE HIGIENE INDUSTRIAL</b>		<b>MUY ALTA</b> (5)	<b>ALTA</b> (4)	<b>MEDIA</b> (3)	<b>BAJA</b> (2)	<b>MUY BAJA</b> (1)	<b>NO APLICA</b> (0)
<b>SUSTANCIAS BIOLÓGICAS PELIGROSAS</b>	Hongos						
	Virus						
	Bacterias						
	Parásitos						
<b>RIESGO BIOMECÁNICO</b>	Postura de Pie						
	Postura de Sentado						
	Postura de Semisentado						

	Postura de Rodillas						
	Levantamiento de Cargas						
	Manejo de Herramientas						
	Movimientos Repetitivos						
<b>RIESGO PSICOSOCIAL</b>	Apremio del Tiempo						
	Atención al Usuario						
	Organización del Trabajo						
	Tareas Repetitivas						
	Actividad bajo Presión						
<b>SUBPROGRAMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL</b>		MUY ALTA (5)	ALTA (4)	MEDIA (3)	BAJA (2)	MUY BAJA (1)	NO APLICA (0)
<b>MECÁNICOS</b>	Maquinaria						
	Equipos						
	Herramientas Mecánicas						
	Ascensores o Elevadores						
	Montacargas						
	Automotores						

<b>ELÉCTRICOS</b>	Redes e Instalaciones eléctricas						
	Tomacorrientes						
	Extensiones para redes eléctricas						
	Tableros o Gabinetes Eléctricos						
	Herramientas Eléctricas						
<b>LOCATIVOS</b>	Techos						
	Pisos						
	Muros						
	Corredores						
	Escaleras						
	Rampas						
<b>NATURALES</b>	Terremotos						
	Inundaciones						
	Deslizamientos						
<b>SOCIALES</b>	Terrorismo						
	Secuestro						
	Extorsión						
	Asalto						
	Homicidio						
<b>Observaciones:</b>							

<b>Fecha de Aplicación:</b>	DD	MM	AAAA
<b>Nombre de Quién Elaboró:</b>			
<b>Cargo que Ocupa:</b>			
<b>Nombre Quién Aprobó</b>			
<b>Cargo que Ocupa:</b>			

Fuente: Elaboración propia

10.1.1 Tabla No. 6. Presupuesto procedimiento de preselección de personal.

CONCEPTO	Unidad	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
Investigador	mes	1	\$750,000.00	\$750,000.00
<b>Subtotal</b>				<b>\$750,000.00</b>
<b>RECURSOS MATERIALES</b>				
Gastos de mantenimiento	mes	1	\$30,000.00	\$30,000.00
Gastos en comunicaciones	mes	1	\$12,000.00	\$12,000.00
Materiales	mes	1	\$10,000.00	\$10,000.00
Alquiler de Ordenador e Impresora	mes	1	\$40,000.00	\$40,000.00
<b>Subtotal</b>				<b>\$92,000.00</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$842,000.00</b>

## 10.2 Selección de Personal

- Partiendo del precepto donde las pruebas de selección evalúan las capacidades, actitudes y aptitudes de la persona candidata en relación con el puesto de trabajo a ocupar y con el estilo de la Entidad, se encontraron no conformidades, teniendo en cuenta que no en todos los casos el procedimiento de selección, es previamente preparado. Así mismo no en todos los casos se realizan pruebas específicas, de conocimiento y de habilidades o de medición de competencias, relacionadas con el cargo a desempeñar, como como warteg, valanti, SED, Proa, Antes,16pf, entre otras. Aún con la importancia que tienen dichas pruebas teniendo en cuenta la actividad del SENA – Centro de Gestión Industrial se propone:
- Utilización de los perfiles claramente establecidos con el fin de llevar a cabo un proceso de selección más objetivo.
- Que en todos los casos, se prepare la entrevista estructurada, con antelación de acuerdo al cargo que se está buscando cubrir y teniendo en cuenta la actividad de la Entidad.
- Realización de pruebas específicas relacionadas con el cargo a desempeñar en todos los casos. Para ello se recomienda de manera puntual conformar un equipo de selección conformado por el Subdirector de Centro, el Jefe inmediato o Coordinador y un profesional Psicólogo especialista en la aplicación e interpretación de pruebas como warteg, valanti, SED, Proa, Antes,16pf, entre otras.

Lo anterior se propone teniendo en cuenta que:

La selección de recursos humanos es la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posea respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo. La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presenten, la primera variable la suministra el análisis y la descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección; sea X la primera variable y Y la segunda, cuando X es mayor que Y, el candidato no reúne las condiciones que se necesitan para ocupar el cargo; cuando X y Y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; y cuando X es menor que Y el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo, lógicamente esa comparación no se concentra en torno de un punto de las dos variables, sino que admite una franja de aceptación, es decir alguna flexibilidad más o menos cercana al punto ideal. En general esta comparación exige que el análisis y la descripción del cargo sean transformadas en una ficha a partir de la cual el encargado de realizar la selección puede estructurar las técnicas y el contenido del proceso selectivo, a

---

---

través de la comparación el organismo de selección presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior” (Chiavenato,2000, p.p 238-240)

### 10.2.1 **Cómo ejecutar las acciones propuestas**

Se sugiere utilizar formato de requerimiento de cobertura del puesto de trabajo previamente diseñado, mencionado en el anterior proceso (Formato No.1).

Con el fin de que en todos los casos sea preparada la entrevista, de acuerdo a lo planteado por el autor Álvaro de Ansorena Cao en su obra 15 pasos para la selección de personal con éxito:

### 10.2.2 **Preparación de la entrevista.**

Antes de comenzar la entrevista, un seleccionador necesita hacer ciertos preparativos:

1. En primer lugar, el entrevistador deberá conocer en detalle el “formato de requerimiento de cobertura del puesto de trabajo”.
2. Así mismo, el entrevistador deberá familiarizarse con el contenido del currículum vitae del candidato, para no acudir a él constantemente durante la entrevista.
3. El entrevistador, además de conocer previamente todo lo que pueda sobre el puesto y el candidato, deberá también planificar la entrevista, y prefijar unas líneas generales sobre los temas a tratar y sobre el tiempo disponible.

---

---

4. En cualquier caso, deberá disponer después de la entrevista del tiempo suficiente para anotar comentarios mientras las impresiones están todavía frescas y antes que otros asuntos interfieran.

5. Los documentos básicos que el entrevistador debería consultar con antelación a la entrevista y que le permitirán preparar su plan de exploración son los siguientes: Currículum vitae, exámenes médicos, entrevistas anteriores con el candidato, pruebas psicotécnicas. Disponiendo de esta información, la preparación de una buena entrevista deberá responder a algunas preguntas clave:

¿Existe algo llamativo, anormal o dudoso en la trayectoria del candidato?

¿Se producen incongruencias de cualquier tipo en su historial?

¿Hay lagunas de información llamativas?

¿Coinciden bien los siguientes elementos?:

- Formación/nivel de puesto o puestos alcanzados en la trayectoria profesional
- Situación familiar/motivaciones
- Edad/responsabilidad alcanzada

¿Tenemos toda la información necesaria sobre la persona y su entorno?

¿Podemos hacernos una idea inicial sobre el candidato? Cuál?

¿Puntos fuertes y débiles? Cuáles?

La respuesta a cada una de estas preguntas constituirá una “hipótesis” que debemos tratar de contrastar en la posterior entrevista.( Álvaro de Ansorena Cao,1996)

---

---

### 10.2.3 Estrategia de la entrevista.

Con el fin de extraer la mayor cantidad de información útil posible de una conversación se recomiendan las siguientes tácticas y estrategias.

Efectuar el plan de indagación: El entrevistador debe mantener una conversación activa a fin de poder extraer toda la información que necesitara para hacer su evaluación. Como fórmula general del plan de indagación, la entrevista inicial debe estructurarse de tal manera que se consigan los siguientes objetivos:

- Dar al candidato la oportunidad de expresarse y comunicarse de modo abierto, de tal forma que podamos evaluar su capacidad de comunicación interpersonal.
- Repasar los aspectos generales de la trayectoria personal y profesional del candidato de forma que conozcamos los aspectos más importantes de su desarrollo pasado.
- Explorar la formación teórica y práctica o experimental recibida por el candidato.
- Explorar el tipo de responsabilidades que el candidato ha desempeñado hasta el momento.
- Explorar en profundidad mediante preguntas para las características de la conducta general del candidato y sus implicaciones en el ámbito profesional. Conocer algunos aspectos generales de las necesidades psicológicas básicas del candidato y de su tipo y perfil de motivación.
- Alcanzar una descripción esquemática, pero completa del tipo de candidato que tenemos delante y un primer diagnóstico sobre su idoneidad para el puesto que se selecciona.

- Efectuar preguntas abiertas: Cualquier pregunta que pueda ser contestada con “sí o no” o con una sola frase, proporciona únicamente una parte pequeña de la información y no estimula a responder libremente. Por el contrario, las preguntas indirectas, abiertas, estimulan a expresar ideas y dar información que podría no haberse conseguido mediante un acercamiento directo.
- Mantener la guía y control de la situación de entrevista: La conversación de la entrevista de evaluación está mucho más cuidadosamente planificada y controlada que en los contactos diarios de tipo social. A través de un número variado de preguntas y comentarios se puede imprimir a la conversación rapidez o lentitud. Se puede ir de lo general a lo específico o viceversa. Al hacer únicamente preguntas, el entrevistador dificulta su tarea, condiciona o enseña al candidato a que responda a preguntas, más que estimularlo a que hable espontáneamente sobre aspectos que pueden ser importante.
- Se anexan formatos de entrevista estructurada la cual contiene puntos básicos, preguntas para evaluar criterios de conducta profesional específicos, así como aspectos que permiten evaluar el perfil motivacional del candidato. Adicionalmente se anexa lista de aspectos a considerar en la entrevista y una lista completa de las posibles preguntas que el entrevistador puede hacer para conocer las posibles competencias conductuales del candidato.

10.2.4 Tabla No. 7. Presupuesto procedimiento de selección de personal.

CONCEPTO	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
Investigador	mes	1	\$360,000.00	\$360,000.00
<b>Subtotal</b>				<b>\$360,000.00</b>
<b>RECURSOS MATERIALES</b>				
Gastos de mantenimiento	mes	1	\$40,000.00	\$40,000.00
Gastos en comunicaciones	mes	1	\$15,000.00	\$15,000.00
Materiales	mes	1	\$15,000.00	\$15,000.00
Alquiler de Ordenador e Impresora	mes	1	\$40,000.00	\$40,000.00
<b>Subtotal</b>				<b>\$110,000.00</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$470,000.00</b>

---

---

### 10.3 Integrar trabajadores

En este importante aspecto, me refiero directamente a socializar los trabajadores en el entorno laboral.

#### 10.3.1 Acciones a realizar en el proceso de inducción.

Para el proceso de inducción en el Centro de Gestión Industrial se encontraron no conformidades tales como desconocimiento por parte de los colaboradores en cuanto a la misión, visión, principios, valores y política de la Entidad, teniendo en cuenta que no existe alguna guía para la inducción, así mismo no hay tiempo, etapas, ni un grupo de apoyo definido para el desarrollo de esta. Por lo anterior, se propone:

- Utilizar un manual diseñado con los datos básicos y necesarios para el conocimiento de los nuevos colaboradores del SENA- Centro de Gestión Industrial. Así mismo se sugiere que a este manual se anexe el reglamento de trabajo ya existente para que sea conocido por el nuevo colaborador.
- Definición de un periodo para el desarrollo de la inducción, tiempo sugerido 1 semana.
- Definir persona o grupo de apoyo para llevar a cabo el proceso de inducción, (Mentoring). que en este caso serían los coordinadores de grupo o personas asignadas por el Subdirector de Centro.
- Hacer entrega del manual de funciones, como herramienta inicial para el conocimiento del que hacer en su puesto de trabajo.

Lo anterior se propone teniendo en cuenta que un programa de orientación logra su objetivo en la medida en que consigue acelerar la socialización de los nuevos

colaboradores. La socialización es el proceso mediante el cual un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones de una organización.

Por medio de métodos formales, como los programas de orientación o informales, como los grupo espontáneos de iniciación al trabajo (fenómeno que suele presentarse en determinadas organizaciones), los valores de la Entidad se transmiten a los recién llegados. Los programas de orientación se constituyen en una herramienta de socialización especialmente efectiva, ya que la inmensa mayoría de los colaboradores recién vinculados experimenta un deseo intenso de obtener aceptación, casi todos intentan adoptar las pautas que rigen en la organización, es decir incorporarse directamente en la cultura de la Entidad.

A medida que una persona se expone a la orientación e influencia del grupo de la organización, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se incorporan de manera paulatina a las actuaciones espontáneas de la persona, hasta que finalmente el recién llegado se adapta por completo. En ese momento es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto. El proceso de orientación constituye un método eficaz para acelerar el proceso de socialización en el SENA-Centro de Gestión Industrial y lograr que los nuevos vinculados efectúen contribuciones positivas a la Institución. En pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar las necesidades del puesto de trabajo, se hace necesario entonces, el procedimiento de inducción para afianzar socialmente a este empleado a su nuevo rol en un nuevo contexto de trabajo.

### 10.3.2 Flujograma del procedimiento de integración de trabajadores propuesto

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
INICIO		
1. Identificar variables	Identificar las variables para la Elaboración del Plan de Inducción/Reinducción en el Centro de Gestión Industrial.	Responsable del Proceso de Gestión del Talento Humano
2. Elaborar el Plan	Elaborar el Plan de Inducción/Reinducción de acuerdo con las variables identificadas, teniendo en cuenta los recursos didácticos y medios educativos, identificando estrategias didácticas activas y estableciendo indicadores.	Responsables de los Procesos de Gestión del talento humano y Gestión de formación Profesional.
3. Preparar Documentos	Con base en las necesidades del Centro de Gestión Industrial, preparar los documentos necesarios para el desarrollo de las actividades: Pretest, Postest, cronograma y evaluación de la inducción.	Responsables de los Procesos de Gestión del talento humano y Gestión de formación Profesional.
4. Divulgar el Plan	Suministrar la información necesaria sobre las actividades de Inducción/Reinducción a las personas involucradas.	Responsables de los Procesos de Gestión del talento humano y Gestión de formación Profesional.
5. Ejecutar el Plan	Ejecutar las actividades de Inducción/Reinducción de acuerdo con la programación establecida.	Responsable del Proceso de Gestión del talento humano
6. Verificar la ejecución de las actividades	Para la ejecución de las actividades del plan, las dependencias realizan el alistamiento respectivo, de acuerdo con el cronograma establecido, utilizando los recursos previstos de acuerdo con el Plan establecido.	Responsable del Proceso de Gestión del Talento Humano
SI Las actividades se ejecutan según cronograma? NO	El responsable de las actividades verifica, que las actividades planeadas se estén ejecutando de acuerdo con el cronograma establecido. En caso que no se desarrolle pasa a la actividad 7, de lo contrario pasa a la actividad 9.	
7. Ajustar cronograma	Se evalúa y propone nuevas fechas para la ejecución de las actividades pendientes.	Responsable del Proceso de Gestión del Talento Humano
8. Evaluar al personal que Recibió la Inducción/Reinducción	Se revisan los resultados e impacto de las actividades ejecutadas, y se reporta a la Subdirección del Centro de Gestión Industrial, teniendo en cuenta procesos e indicadores	Responsable del Proceso de Gestión del Talento Humano
9. Analizar y ajustar según	Presentar informe de resultados analizando posibilidades de mejora para realizar ajustes o acciones de corrección que se requieran.	Responsable del proceso de Gestión del Talento Humano.
Fin		

10.3.3 Tabla No. 8. Presupuesto del procedimiento de integración de trabajadores.

CONCEPTO	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
Investigador	Mes	1	\$730,000.00	\$730,000.00
<b>Subtotal</b>				<b>\$730,000.00</b>
<b>RECURSOS MATERIALES</b>				
Gastos de mantenimiento	Mes	1	\$30,000.00	\$30,000.00
Gastos en comunicaciones	Mes	1	\$6,000.00	\$6,000.00
Materiales	Mes	1	\$12,000.00	\$12,000.00
Alquiler de Ordenador e Impresora	mes	1	\$40,000.00	\$40,000.00
<b>Subtotal</b>				<b>\$88,000.00</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$818,000.00</b>

---

---

## 10.4 Capacitación y desarrollo de personal

Toda capacitación es muy importante durante la vida laboral y profesional, ya que de ésta depende el funcionamiento que deben tener los colaboradores, la capacitación es el punto fuerte para que haya un desarrollo exitoso de los funcionarios vinculados en el SENA-Centro de Gestión Industrial.

### 10.4.1 Acciones a realizar en el procedimiento de capacitación.

Partiendo del diagnóstico de necesidades y teniendo en cuenta que con la presente propuesta se busca que los colaboradores se conviertan en talentos, así como crear en ellos mayor motivación y compromiso, se propone que para el proceso de capacitación en el SENA-Centro de Gestión Industrial se realicen las acciones a saber:

- Establecer un proceso de capacitación para la formación de los colaboradores.
- Implementar la técnica de rotación de puestos, con el fin de mejorar la movilidad laboral.
- Implementar capacitaciones para el desarrollo del colaborador, es decir para desarrollar habilidades que necesite la Entidad en el futuro.

Lo anterior se propone toda vez que,

Aún después de cursar un programa global de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en posición de desempeñarse satisfactoriamente. Con mucha frecuencia es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. Incluso algunos colaboradores con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar capacitación para desempeñar en forma adecuada su trabajo. Es posible que los candidatos internos no posean todas las habilidades necesarias o que quizá muestren hábitos negativos que sea preciso

cambiar. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la Entidad a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy clara o nítida. Muchos programas que se inician solo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de nivel ejecutivo (WERTHER, DAVIS, 2009, p. 241)

#### **10.4.2 Cómo ejecutar las acciones propuestas.**

En primera instancia se deben diagnosticar las necesidades, detectando los problemas actuales de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar. Es posible, por ejemplo, que el SENA-Centro de Gestión Industrial, deba enfrentar a las realidades de una revolución tecnológica, que deba competir en el mercado o que se vea en la imperiosa necesidad de reducir el número de sus integrantes.

Cuando cualquiera de estas circunstancias se presenta, el resto de los integrantes de la organización experimenta renovadas necesidades de capacitarse. Uno de los enfoques del diagnóstico será entonces la identificación de tareas. Los capacitadores principian por evaluar la descripción de un puesto determinado para identificar sus principales tareas.

A continuación desarrollaremos planes específicos con objeto de proporcionar la capacitación necesaria para llevar a cabo esas tareas. Otro enfoque consiste en

---

---

realizar una encuesta entre los colaboradores para identificar las áreas en que desean perfeccionarse. La ventaja de este método radica en que las personas que reciben el programa muestran mayor tendencia a considerarlo relevante y por tanto adoptan una actitud más receptiva. Por eso es importante resaltar la importancia de realizar un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. (WERTHER, DAVIS, 2009, p.p 244-247)

#### **10.4.2.1      *Objetivos de capacitación y desarrollo.***

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo, estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar con ellos el desempeño individual (WERTHER, DAVIS, 2009, p.p 244-247).

Por lo anterior se propone al SENA-Centro de Gestión Industrial desarrollar unos objetivos de acuerdo a sus necesidades de formación de los colaboradores que actualmente prestan sus servicios a la institución.

#### **10.4.2.2      *Contenido del programa***

El contenido del programa se determina de acuerdo con la evaluación del diagnóstico de necesidades y los objetivos de aprendizaje. Puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes. Sin considerar el contenido, el programa debe llenar las necesidades de la Entidad y de los participantes. Como lo expresan (WERTHER, DAVIS) (2009) Cuando los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no redundará en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje dista mucho del nivel óptimo.

### 10.4.3 Flujograma del procedimiento de capacitación propuesto

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Inicio		
1. Inscribir nuevos colaboradores a curso virtual	Mensualmente recibir del procedimiento de vinculación el listado de los nuevos colaboradores, y remitirlo a la Coordinación de Formación para que realice la inscripción y desarrollo del curso virtual de inducción.	Responsables de los Procesos de Gestión del talento humano y de formación Profesional
Instructor?	El colaborador objeto de inducción es un administrativo o instructor?	Responsable del Proceso de Gestión del Talento Humano. Responsable del proceso de Gestión de formación Profesional
2. Programar curso presencial	Contextualizar al colaborador en el sector, la Entidad y el cargo, a través de una inducción presencial.	Responsable del Proceso de Gestión del Talento Humano. Responsable del proceso de Gestión de formación Profesional
3. Entrenamiento en el puesto de trabajo	Una vez vinculado el colaborador, el superior inmediato debe: a) Realizar el entrenamiento en el puesto de trabajo. b) Registrar el entrenamiento en formato. c) Reportar a la Subdirección de Centro el entrenamiento realizado.	Responsable del Proceso de Gestión del talento humano y Responsable asignado
4. Registrar resultados de inducción y entrenamiento	Recibir reportes de entrenamiento e inducción y registrar mensualmente en la base de datos de capacitación el listado de colaboradores beneficiarios de los mismos.	Responsable del Proceso de Gestión del Talento Humano
5. Realizar diagnóstico de necesidades de capacitación	Anualmente, realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación con base en las metas definidas en el plan estratégico de la Entidad, las funciones, los planes y proyectos del área.	Responsables de todos los procesos, Subdirector de Centro y Responsable del Proceso de Gestión del Talento Humano.
6. Establecer las necesidades	A partir de los temas prioritarios definidos por las áreas, se establecen las necesidades de capacitación. Estas acciones deben complementarse con las necesidades de capacitación registradas en los planes de mejoramiento individual producto de la evaluación de	Responsables de todos los procesos, Subdirector de Centro y Responsable del Proceso de Gestión del Talento Humano.
7. Solicitar cotizaciones	Solicitar cotizaciones a Entidades de formación para el desarrollo de las necesidades priorizadas que no puedan ser atendidas por el SENA. Recibir de las Entidades de capacitación, las cotizaciones de las acciones de capacitación ofertadas y adelantar trámites para su ejecución: a) Tramitar de aval Técnico y administrativo b) Tramitar contrato si requiere	Responsable del Proceso de Gestión del Talento Humano. Responsable del proceso de Gestión de formación Profesional
8. Programar las acciones de capacitación	De acuerdo con la disponibilidad de instalaciones requeridas, facilitadores, equipos y ayudas, agendas de beneficiarios, programar las acciones de capacitación requeridas para el desarrollo del Plan de Capacitación.	Responsable del Proceso de Gestión del Talento Humano. Responsable del proceso de Gestión de formación Profesional
9. Realizar convocatoria para asignar cupos	Publicar los cronogramas de programación de las acciones de formación en el blog del Centro y demás medios electrónicos de difusión disponibles en el SENA- Centro de Gestión Industrial, cumpliendo los parámetros y plazos establecidos.	Responsable del Proceso Gestión del Talento Humano- Secretaria General, Coordinador Grupo Formación y Desarrollo del Talento Humano.
10. Asignar los cupos de cada acción de capacitación	Recibir actas de compromiso suscritas por los beneficiarios y aprobadas por su jefe inmediato, asignar los cupos solicitados a los beneficiarios que cumplan los requisitos de la convocatoria, estableciendo los beneficiarios objeto de cada acción de formación.	Responsable del Proceso de Gestión del Talento Humano. Responsable del proceso de Gestión de formación Profesional
11. Recibir Capacitación	Asistir a las acciones de capacitación de acuerdo con la programación prevista	Colaboradores

<p style="text-align: center;">12.</p> <p style="text-align: center;">Controlar la ejecución de las acciones de capacitación</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Verificar y controlar que las acciones de capacitación se ejecuten de acuerdo con la planeación y programación prevista. Registrar, consolidar y analizar resultados de la capacitación. Anualmente generar informe y proponer estrategias de mejora.</p>	<p>Responsable del Proceso de Gestión del Talento Humano.</p>
<p style="text-align: center;">FIN</p>		

#### 10.4.4 Capacitación para el desarrollo de los empleados.

La formación y el desarrollo del empleado consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. La formación y el desarrollo no son sinónimos, la formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento, por el contrario el desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que ella necesitará en el futuro. Por lo anterior se propone que el SENA-Centro de Gestión Industrial, capacite constantemente a sus colaboradores para el desempeño de futuros roles en el Centro de formación desarrollando su potencial por medio de cursos especializados, seminarios, diplomados, entre otros. Para ello se puede optimizar la utilización de la Escuela de Formación “Rodolfo Martínez Tono”, centro de capacitación de instructores que tiene disponible el SENA a nivel nacional.

10.4.5 **Tabla No. 9. Presupuesto del procedimiento de capacitación.**

<b>CONCEPTO</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario (\$)</b>	<b>Costo Total (\$)</b>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
Investigador	mes	1	\$760,000.00	\$760,000.00
<b>Subtotal</b>				<b>\$760,000.00</b>
<b>RECURSOS MATERIALES</b>				
Gastos de mantenimiento	mes	1	\$70,000.00	\$70,000.00
Gastos en comunicaciones	mes	1	\$15,000.00	\$15,000.00
Materiales	mes	1	\$35,000.00	\$35,000.00
Alquiler de Ordenador e Impresora	mes	1	\$60,000.00	\$60,000.00
<b>Subtotal</b>				<b>\$180,000.00</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$1.040,000.00</b>

---

---

## 10.5 Evaluación de Desempeño

La tarea de evaluar el desempeño debe constituir un aspecto básico de la gestión del talento humano en el SENA-Centro de Gestión Industrial, como una función esencial que permita obtener información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

### 10.5.1 Acciones recomendadas a realizar en cuanto a la evaluación de desempeño.

Teniendo en cuenta que en el SENA-Centro de Gestión Industrial, no están claramente definidas las evaluaciones de desempeño para los funcionarios contratistas, por cuanto los colaboradores no saben si su desempeño es evaluado; se propone que el desempeño de estos colaboradores sea evaluado periódicamente, teniendo en cuenta que la evaluación de desempeño, es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar. Cuando el desempeño es inferior al estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado debe alentarse.

Si cuenta con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los colaboradores que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Así mismo, un sistema de

evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procesos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones referentes a promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y documentada disponible sobre el empleado (JACKSON, Susan y SCHULER Randall, 2003, p.p. 231-235)

Para llevar a cabo la Evaluación de Desempeño al interior del Centro de Gestión Industrial se propone utilizar un modelo de valoración por factores, que encaja con el Modelo de Competencias Laborales, para ello podremos utilizar una herramienta que se propone en el formato No. 4.

**Tabla No. 10. Formato Evaluación de Desempeño – 180 grados**

**EVALUACION DEL EMPLEADO**

Nombre completo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Departamento/sección: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Cada factor se divide en un número de grados de aplicación. Considere cada uno de ellos por separado y así grado a cada factor. Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

Factores de evaluación	GRADO					
	1-2-3	4-5-6	7-8-9	10-11-12	13-14-15	
<b>1. Producción:</b> Evalúe la producción del trabajo o la cantidad de servicios	1-2-3 Producción inadecuada	4-5-6 Producción apenas aceptable	7-8-9 Su producción satisface, pero no tiene nada de especial	10-11-12 Mantiene siempre una buena producción	13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen de servicio fuera de lo corriente	
<b>2. Calidad:</b> Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado.	1-2-3 Comete demasiados errores y el servicio demuestra desinterés y descuido.	4-5-6 En general satisface, aunque a veces deja que desear	7-8-9 En general trabaja con cuidado	10-11-12 Siempre hace bien su trabajo	13-14-15 Su trabajo demuestra siempre dedicación excepcional	
<b>3. Responsabilidad</b> Evalúe la manera como el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados.	1-2-3 Es imposible confiar en sus servicios, por lo cual requiere vigilancia permanente	4-5-6 No produce siempre los resultados deseados, si no se vigila bastante	7-8-9 Puede confiarse en el (o ella), si se ejerce una vigilancia normal	10-11-12 Es dedicado; solo necesita una breve instrucción	13-14-15 Merece la máxima confianza, no requiere vigilancia.	
<b>4. Cooperación/actitud</b> Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como acata las ordenes	1-2-3 Poco dispuesto a cooperar, y constantemente muestra falta de educación	4-5-6 A veces es difícil de tratar. Carece de entusiasmo	7-8-9 En general cumple con buena voluntad lo que se le encarga. Esta satisfecho con su trabajo	10-11-12 Esta dispuesto siempre a colaborar y ayuda a sus compañeros	13-14-15 Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros	
<b>5. Sensatez e iniciativa</b> Tenga en cuenta la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales.	1-2-3 Siempre toma decisiones incorrectas	4-5-6 Con frecuencia se equivoca; siempre necesita instrucciones detalladas	7-8-9 Demuestra sensatez razonable en circunstancias normales	10-11-12 Resuelve los problemas normalmente, con un alto grado de sensatez	13-14-15 Piensa rápidamente y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones.	
<b>6. Presentación personal</b> Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de arreglarse, su cabello, su barba, etc.	1-2 Negligente. Descuidado	3-4 A veces descuida su apariencia	5-6 Normalmente esta bien presentado	7-8 Es cuidadoso en su manera de vestir y presentarse	9-10 Es sumamente cuidadoso en su presentación	

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Sao Paulo: Editorial Mc Graw Hill

Es así que la evaluación de desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario profundizar un poco más, ubicar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

## 10.5.2 Flujograma del procedimiento de Evaluación de Desempeño propuesto

PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
<b>INICIO</b>		
1 Preparar la ejecución y desarrollo de la Evaluación	El responsable o líder del proceso facilita normas, conceptos, instructivos, instrumentos. Debe apoyar logística y documentalmente las jornadas de capacitación y actualización que deben versar sobre los planes, programas, proyectos y metas institucionales, así como sobre la reglamentación, instrumentos, procesos, deberes, responsabilidades y derechos inherentes al proceso de evaluación del desempeño laboral. Debe contarse con la participación de las áreas de talento humano, coordinaciones académicas, coordinación de Formación Y subdirección de Centro.	Responsable del proceso de Gestión de Talento Humano, Coordinador de Formación Profesional, Coordinadores Académicos, Subdirector de Centro
2 Revisar y hacer seguimiento a la etapa de fijación compromisos laborales	El responsable asignado del proceso suministra los formatos de fijación de compromisos laborales oportunamente.	Responsable del proceso de Gestión de Talento Humano,
3 Realizar primera evaluación parcial semestral	Se verifican los logros alcanzados y el cumplimiento de los compromisos pactados y condiciones acordadas en la fijación de los mismos. La evaluación obtenida deberá ser comunicada al evaluado junto con el plan de mejoramiento y las acciones correctivas o preventivas que se requieran. Además de hacer seguimiento al Desempeño Laboral se debe registrar evidencias para el segundo semestre	Responsable del proceso de Gestión de Talento Humano (Facilitador) Evaluado y Evaluador
4 Realizar segunda evaluación parcial semestral	La Segunda Evaluación Parcial Semestral deberá surtirse de manera similar a la evaluación correspondiente al primer semestre y de manera independiente a aquel, en esta evaluación sólo deberán ser tenidas en cuenta las evidencias relacionadas con lo acaecido en el período respectivo.	Responsable del proceso de Gestión de Talento Humano (Facilitador) Evaluado y Evaluador
5 Realizar calificación definitiva del periodo evaluado	Corresponde a la sumatoria de los porcentajes de avance obtenidos durante las dos evaluaciones semestrales o de las evaluaciones eventuales surtidas en el periodo de evaluación. El evaluado podrá acceder al nivel Sobresaliente siempre y cuando haya alcanzado el 95% de cumplimiento de los compromisos laborales en la Evaluación Definitiva, además de contar con factores adicionales	Evaluado y Evaluador
¿Interpuso Recurso?	El evaluado podrá interponer recursos si así lo considera necesario	Evaluado
NO 6 Dar respuesta al recurso	En caso de que se presenten reclamaciones por inconformidad en los resultados, se resuelven en conjunto con el Subdirector de Centro.	Responsable asignado, Subdirector de Centro.
7 Consolidar puntaje	Se elabora un consolidado con los puntajes por Nivel Ocupacional y se envía al Comité de Incentivos y otras dependencias que lo requieran. Igualmente consolida la información sobre necesidades de capacitación y remite al área competente.	Responsable del proceso de Gestión de Talento Humano,
8 Archivar	Se archiva los formatos y calificación definitiva en la carpeta del evaluado.	Responsable asignado
9 Administrar la documentación según la TRD	Administrar la documentación según la Tabla de Retención Documental.	Responsable asignado
<b>FIN</b>		

10.5.3 Tabla No. 11. Presupuesto procedimiento de evaluación de desempeño

CONCEPTO	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
Investigador	mes	1	\$740,000.00	\$740,000.00
<b>Subtotal</b>				<b>\$740,000.00</b>
<b>RECURSOS MATERIALES</b>				
Gastos de mantenimiento	mes	1	\$30,000.00	\$30,000.00
Gastos en comunicaciones	mes	1	\$12,000.00	\$12,000.00
Materiales	mes	1	\$10,000.00	\$10,000.00
Alquiler de Ordenador e Impresora	mes	1	\$40,000.00	\$40,000.00
<b>Subtotal</b>				<b>\$92,000.00</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$832,000.00</b>

## **10.6 Bienestar Social Laboral**

En la actualidad las instituciones apuntan su desarrollo y crecimiento al éxito. Es por ello que el SENA-Centro de Gestión Industrial, debe enfocar la atención en satisfacer las necesidades de su principal activo que es el talento humano, quienes son el punto clave al momento de cumplir con los objetivos de la institución.

### **10.6.1 Acciones a realizar en cuanto al bienestar social laboral**

En cuanto al bienestar social laboral en la investigación realizada se encontró que en el SENA – Centro de Gestión Industrial, cuenta con programa de bienestar laboral, el cual es el mismo que funciona para el SENA Nacional, consiste en el, fomento del deporte y la recreación con actividades tales como olimpiadas deportivas y festival de talentos. Así mismo cuenta con programas de salud ocupacional, sin embargo se percibe falta de información a los empleados teniendo en cuenta la encuesta aplicada. Por lo anterior se propone suministrar mayor información acerca de los programas de bienestar social laboral y permitir que los contratistas hagan parte de las actividades consideradas en el Plan de Bienestar para cada vigencia; (Chiavenato, 2009) toda vez que el bienestar laboral consiste en aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

---

---

Deben ser objetivos de la política de bienestar social laboral en el SENA-Centro de Gestión Industrial, los siguientes:

- a) Crear las condiciones favorables que permitan a los colaboradores contratistas del SENA-Centro de Gestión Industrial, un clima laboral adecuado para el trabajo, la integración y el desarrollo personal.
- b) Favorecer y propiciar los espacios adecuados para la expresión artística, deportiva, cultural y social, que coadyuven a mantener un adecuado clima laboral en la Entidad.
- c) Integrar a los colaboradores y su grupo familiar a través de los programas de bienestar social.
- d) Desarrollar programas encaminados a estimular la capacitación, el desarrollo personal, las habilidades y las aptitudes necesarias para su mejor desempeño en la Entidad.

#### **10.6.1.1      *Deben hacer parte del Plan de Bienestar***

a) Actividades Deportivas: en esta área se desarrollarán campeonatos internos, escuelas deportivas, entrenamientos, participación en campeonatos externos, festivales infantiles, intercambios entre regionales, celebración de juegos deportivos zonales y nacionales en las disciplinas de mayor dedicación.

Para garantizar los entrenamientos deportivos, se deberá contar con entrenadores y suscribir convenios con Cajas de Compensación, que permitan el desarrollo de los programas descritos.

b) Actividades Recreativas: Estos programas deberán desarrollarse con el fin de lograr una verdadera integración entre los colaboradores de la Entidad y su bienestar general; las actividades recreativas pueden ser: caminatas ecológicas, ciclo paseos, campañas ecológicas, recorridos y paseos turísticos.

c) Actividades artísticas y culturales: Estos programas tienen como propósito incrementar las aptitudes artísticas e intelectuales de los colaboradores contratistas de la Entidad, en actividades como: teatro, tuna, danzas, coros, grupos musicales.

Las actividades del Programa de bienestar deberán ser programadas y ejecutadas con plena observancia de las normas vigentes en materia de bienestar social de los contratistas. Las actividades deberán realizarse en las sedes de la Regional Distrito Capital, en alianza con la ARL y/o la Caja de Compensación Familiar correspondiente; solo cuando sea imprescindible podrán contratarse con un proveedor externo, dejando la correspondiente justificación en el estudio previo.

10.6.2 Tabla No. 12. Presupuesto del procedimiento de bienestar social laboral

CONCEPTO	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
Investigador	mes	1	\$750,000.00	\$750,000.00
<b>Subtotal</b>				<b>\$750,000.00</b>
<b>RECURSOS MATERIALES</b>				
Gastos de mantenimiento	mes	1	\$20,000.00	\$20,000.00
Gastos en comunicaciones	mes	1	8,000.00	\$8,000.00
Materiales	mes	1	\$350,000.00	\$350,000.00
Alquiler de Ordenador e Impresora	mes	1	\$40,000.00	\$40,000.00
<b>Subtotal</b>				<b>\$418,000.00</b>
<b>TOTAL</b>				<b>1.368,000.00</b>

### 10.6.3 Flujoograma del procedimiento de Bienestar Social Laboral propuesto

PROCESO DE BIENESTAR SOCIAL LABORAL		
ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
INICIO		
1. Diagnosticar necesidades	Aplicar encuesta para establecer las necesidades y expectativas de los programas de bienestar, a los colaboradores, con el fin de diseñar el plan de bienestar anual	Responsable del proceso de Gestión del Talento Humano.
2. Establecer lineamientos para elaborar planes de bienestar	A partir de las necesidades identificadas, se dan a conocer los lineamientos de acuerdo con lo establecido por la Regional Distrito Capital y el Centro de Formación.	Responsable del proceso de Gestión del Talento Humano
3. Elaborar el Plan de bienestar	Con base en los lineamientos y las normatividad vigente, el Centro de Gestión Industrial, documenta el plan de bienestar a ejecutar durante la vigencia. Dicho documento se elabora teniendo en cuenta los parámetros del Plan de Bienestar Nacional	Responsable del proceso de Gestión del Talento Humano
4. Consolidar el Plan de bienestar	Con la información obtenida en el diagnóstico y la aprobación de la Regional Distrito Capital se consolida el Plan de Bienestar para la vigencia	Responsable del Proceso de Gestión del Talento Humano. Responsable del proceso de Gestión de formación Profesional
5. Publicar y divulgar el Plan de bienestar	El Plan de Bienestar del SENA-Centro de Gestión Industrial se pública en el Blog del Centro	Responsable del Proceso de Gestión del Talento Humano. Integrador de Centro
6. Ejecutar el Plan de bienestar	Para la ejecución de las actividades del plan, las dependencias realizan el alistamiento respectivo, de acuerdo con el cronograma establecido	Responsable del Proceso de Gestión del Talento Humano. Responsable del proceso de Gestión de formación Profesional y Subdirector de Centro.
SI Las actividades se ejecutan según cronograma? NO	El responsable de las actividades del plan de bienestar verifica, que las actividades planeadas se estén ejecutando de acuerdo con el cronograma establecido. En caso que no se desarrolle pasa a la actividad 7, de lo contrario pasa a la actividad 8.	
7. Ajustar cronograma del Plan de bienestar	Se evalúa y propone nuevas fechas para la ejecución de las actividades pendientes	Responsable del Proceso de Gestión del Talento Humano. Responsable del proceso de Gestión de formación y Subdirector de Centro.
8. Evaluar acciones y reportar resultados	Semestralmente se revisan los resultados e impacto de las actividades ejecutadas, y se reporta a la Subdirección del Centro de Gestión Industrial.	Responsable del Proceso de Gestión del Talento Humano
9. Analizar y ajustar según los resultados	Recibe informes, consolida y analiza posibilidades de mejora o ajustes para trazar o ajustar lineamientos para construcción del plan de bienestar en la próxima vigencia o acciones de corrección que se requieran.	Responsable del proceso de Gestión del Talento Humano.
FIN		

**11 VALOR TOTAL DE LA PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO- EN TÉRMINOS MONETARIOS**

**Tabla No. 13**

CONCEPTO	Unidad	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
Investigador	mes	1	\$4.490,000.00	\$4.490,000.00
<b>Subtotal</b>				<b>\$4.490,000.00</b>
<b>RECURSOS MATERIALES</b>				
Gastos de mantenimiento	Mes	1	\$220,000.00	\$220,000.00
Gastos en comunicaciones	Mes	1	\$68,000.00	\$68,000.00
Materiales	Mes	1	\$232,000.00	\$432,000.00
Alquiler de Ordenador e Impresora	Mes	1	\$260,000.00	\$260,000.00
<b>Subtotal</b>				<b>\$980,000.00</b>
<b>RECURSOS TÉCNICOS</b>				
Realización de la muestra estadística	Único	1	\$750,000.00	\$750,000.00
<b>Subtotal</b>				<b>\$750,000.00</b>
<b>TOTAL MENSUAL</b>				<b>\$6.220,000.00</b>
<b>VALOR TOTAL DE LA PROPUESTA APLICADA A 6 MESES</b>				<b>\$24.880.000,00</b>

- **Recursos humanos:**

Hace referencia a quien se encargará de realizar la investigación. El valor estará sujeto a variaciones en los precios del mercado o si intervienen otros colaboradores en el desarrollo general de la propuesta.

- **Recursos materiales:**

Se entiende por recursos materiales todo aquello que se necesite para realizar cualquiera de las actividades de cada una de las fases de realización de la investigación.

- **Recursos técnicos:** Se hace referencia a aquellos recursos externos de carácter puntual que la investigación requiere.

---

---

## 12 CONCLUSIONES

Esta investigación permitió establecer y entender en su desarrollo la importancia de la gestión humana en una organización, el manejo de la misma y su aplicabilidad a través de la evaluación de los diferentes procesos realizados; identificando sus fortalezas y debilidades a través de un diagnóstico, con el fin de formular un plan de mejoramiento buscando hacer más efectivos los diferentes procesos relacionados con la Gestión del talento humano en el SENA - Centro de Gestión Industrial.

En primera instancia se realizó un estudio bibliográfico que permitió establecer unas bases conceptuales mediante las cuales se pudo establecer teóricamente la importancia de generar procesos de gestión humana en la Entidad SENA - Centro de Gestión Industrial. El resultado de ese estudio bibliográfico se pudo plasmar en el marco teórico, base de esta propuesta.

Una vez consolidada la fundamentación teórica, se avanzó en la evaluación de los procesos relacionados con la gestión humana. Lo anterior se logró diagnosticando los procesos con la aplicación de instrumentos de recolección de datos y una vez tabulada y analizada la información se evidenciaron las diferencias entre los conceptos en cada uno de los entrevistados y se pudo establecer las fortalezas y debilidades en los diferentes procesos del área de gestión humana.

Entre otros, se pudo establecer que existen deficiencias en el procedimiento de preselección ya que no se tiene claridad respecto de los medios y fuentes para realizarlo y no se evidencia claridad en el desarrollo de las actividades, por ello se propusieron unos formatos y una metodología a seguir, con el fin de asegurar la obtención de los perfiles que más se acerquen al perfil ideal de la Entidad. En el

procedimiento de inducción, no se tiene claridad respecto de las actividades y de la metodología a seguir, por ello se evidencia que al nuevo funcionario no se le entregan sus funciones por escrito, plasmadas en un manual de Funciones, no se realiza ninguna sensibilización del direccionamiento estratégico de la Entidad o del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, en lo relacionado con el tema de Bienestar lo que afecta el desarrollo diario de sus funciones, ya que no se tiene una meta común. De igual forma también se evidencia que no todos los funcionarios reciben entrenamiento en el puesto de trabajo, por lo anterior se propone un programa de orientación que consiga acelerar la socialización de los nuevos empleados a la Entidad.

En cuanto al proceso de Capacitación, se estableció que a la fecha no se está llevando a cabo un análisis de necesidades a través de un diagnóstico de necesidades de capacitación, lo que conlleva a no tener un conocimiento exacto de los requerimientos de los trabajadores y de la Entidad en esta materia que generarían impacto en el desarrollo de las personas y del SENA-Centro de Gestión Industrial. Por ello, se propone que los colaboradores se conviertan en talentos, buscando su desarrollo personal así como crear en ellos mayor motivación y compromiso al ser parte de este Centro de formación. Al indagar acerca de los aspectos que se tienen en cuenta para la evaluación de desempeño, se puede establecer que no hay certeza ni unanimidad en las respuestas, dadas por los entrevistados, por lo que se puede percibir que aunque conocen el procedimiento, no están familiarizados completamente con la metodología, por tanto se sugiere implementar la evaluación de desempeño bajo el modelo de competencias laborales para los colaboradores vinculados a través de contrato de

prestación de Servicios y como ya está establecido afianzar en la Entidad la evaluación de desempeño sugerida por la Función Pública, como elemento de desarrollo humano. Vale la pena resaltar que se encontraron algunas fortalezas en cuanto al talento humano, como el compromiso Institucional por parte de los colaboradores, un alto grado de pertenencia y motivación al logro; excelente percepción del trabajo en equipo en ambientes colaborativos, una fuerte cultura organizacional y una alta capacidad de manejo de las técnicas de información y comunicación (TIC's) lo cual puede ser altamente aprovechable para el desarrollo del área de talento Humano, al interior del SENA-Centro de Gestión Industrial.

En este orden, se pasó a elaborar una propuesta consistente en un plan de mejora a los procesos y procesos del área de gestión del talento Humano, con el fin de optimizar sustancialmente la operación de esta área y lograr la interacción de los colaboradores ya que cada uno tiene su manera de identificar, construir y usar sus capacidades; crear valores y sentidos de pertenencia con respecto de las diferentes funciones que cada uno de los colaboradores lleva a cabo buscando siempre mantener la certificación de calidad, en este Centro de formación.

En la actualidad el éxito fundamental de las empresas son las personas, pero no las personas por si solas, si no con el apoyo y gestión de una buena dirección, la cual debe especializarse constantemente, teniendo en cuenta que aunque hace algunos años los procesos de talento humano se desarrollaban empíricamente, hoy se valen de técnicas avanzadas.

La característica fundamental de la actual dirección de personal es la de una función organizada y especializada que va más allá de la administración de problemas legales o asistencia social.

En la dirección de personal es fundamental tener procesos claramente establecidos y estructurados, por cuanto cada una de las actividades desarrolladas en esta se reflejaran en el funcionamiento y resultados de la empresa, es por eso que en la actualidad se encuentra un número importante de autores que se refieren a este tema y proporcionan modernas técnicas para aplicar en cada uno de los procesos involucrados.

La vinculación de un nuevo miembro a la organización debe satisfacer las necesidades de esta, lo cual implica una actividad organizada y sistemática que permita tomar una acertada decisión, para ello es importante aplicar técnicas como: análisis ocupacional, entrevistas, pruebas diseñadas. Así mismo se debe brindar una adecuada inducción que permita la integración de los nuevos empleados en la empresa y la unidad en la que va a trabajar, familiarizarse con las políticas y procesos de la misma, así como con las expectativas de rendimiento.

La capacitación y el desarrollo de personal son de gran importancia en las organizaciones actuales, teniendo en cuenta que muchos programas que se inician solo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de nivel ejecutivo.

La evaluación de desempeño juega un papel muy importante en la productividad de las personas y de las empresas, complementada con una adecuada retroalimentación y seguimiento de las funciones, como elemento fundamental para la toma de decisiones.

Todo desempeño laboral debería ir orientado hacia una acción que deje a la persona realidades y/o posibilidades de satisfacción y autorrealización, aparte de los resultados para la organización.

Un nuevo reto de la gerencia moderna, es fomentar la salud y bienestar laboral como una tarea integral.

Este trabajo se elaboró con el fin de contribuir al mejoramiento de los procesos de talento humano llevados a cabo en el SENA-Centro de Gestión Industrial, considerándolo como una unidad especializada, lo cual evidencia la necesidad e importancia de establecer procesos claros que lleven a este Centro de formación al logro de ventajas competitivas, mayor productividad, calidad, creatividad, innovación, trabajo en equipo y efectividad.

El constante desarrollo de una buena gestión del talento humano marca la diferencia, las instituciones se forman o se destruyen por la calidad o el comportamiento de su gente y es precisamente por ello que propuestas de mejora como la presentada a través de esta investigación buscan optimizar su funcionamiento.

---

---

### 13 BIBLIOGRAFÍA

Bayona, J. M. (2011). *Módulo Académico Trabajo de Grado Revisión y ajustes generales*. Bogotá, Colombia: UNAD

Bernal, C.A. (2000). *Metodología de la Investigación para la Administración y Economía*. Bogota Colombia: Pearson.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Brasil: Ed. Popular

Davis, K., Newstrom, J. (1987). *El comportamiento humano en el trabajo*. Madrid, España: McGraw-Hill.

DECENZO, D., ROBBINS, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México, México: Limusa Willey.

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., Schuler, R. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid, España: Mc Graw Hill.

Gómez, L., Balkin,D., Cardy, R. (2001) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona, España: Prentice Hall.

Ibáñez, M. (2005). *Administración de Recursos Humanos 1ª Edición*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.

Ivencevich, J. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México, México: Mc Graw Hill.

Jericó, P. (2006) . *Gestión del Talento Humano*. Madrid, España: Editorial Prentice Hall.

Méndez, C.A. (1995). *Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas*: Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Morales, J.A., Velandia, N.F. (1999). *Salarios Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Ramos A., Rincón N. (2008). *Diagnóstico selectivo y propuesta de mejoramiento a los procesos de talento humano de Audiesp Ltda*. Bogotá, Colombia: Universidad de la Salle.

Reyes, A. (1996). *Administración Moderna*. Bogotá, Colombia: Limusa.

Covey, S. (1996). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. México, México: Paidós.

Werther, W., Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México, México: Mc Graw Hill Interamericana Editores.

---

---

## 14 CIBERGRAFÍA

Bussiness school. (2016). *Maestría ejecutiva en dirección de recursos humanos*.

Recuperado de: <http://www.arcolpatria.com/default/home.htm>

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. Recuperado de:

<https://ingenieriapetroquimicaunefazulia.files.wordpress.com/2011/04/administracic3b3n-de-recursos-humanos-5-ed-idalberto-chiavenato2.pdf>.

Chuquisengo R. (2013). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado de:

[www.areGestión del talento humano.com](http://www.areGestión del talento humano.com)

Grupo RHM de Comunicación. (2014). *Tu revista de recursos humanos*. Recuperado

de: [www.aprenderh.com](http://www.aprenderh.com)

RRHH-web.com. (2006). *La web de los recursos humanos*. Recuperado de:

<http://www.rrhh-web.com/formularios.html>

Ruíz Otero, E.; López Barra, S. (2015). *El área de Recursos Humanos*. Unidad 1.

Recuperado: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>

Sánchez L. (2010). *Área administrativa talento humano*. Recuperado de:

<http://es.slideshare.net/43987755/area-administrativa-talento-humano>

UMB-virtual. (2015). *Los recursos humanos*. Recuperado de:

[www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com)