



**MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EMPRESA CEKAED
SECURITY LTDA**

**MYRIAM YOLANDA MESA MARTÍNEZ
GABRIEL LEONARDO CÁRDENAS CAICEDO
WILSON PEDRAZA MARÍN**

Universidad EAN
Facultades de Administración, Finanzas y ciencias económicas.
Maestría en administración de Empresas
Bogotá, Colombia
2022

**MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EMPRESA CEKAED
SECURITY LTDA**

**MYRIAM YOLANDA MESA MARTÍNEZ
GABRIEL LEONARDO CÁRDENAS CAICEDO
WILSON PEDRAZA MARÍN**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración de empresas.

Director (a):

SANDRA CONSTANZA ORTEGA FERREIRA

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN
Facultades de Administración, Finanzas y ciencias económicas.
Maestría en administración de Empresas
Bogotá, Colombia
2022

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo principalmente a Dios por habernos dado la vida y permitirnos llegar a este momento tan importante de nuestra formación profesional.

A nuestras familias que siempre están apoyándonos en los momentos difíciles, alentándonos para mejorar y cada una de las personas que participaron en el trabajo de grado con sus conocimientos.

Agradecimientos

A la empresa CEKAED SECURITY LTDA que nos permitieron desarrollar el trabajo de grado en su organización, dándonos la información necesaria y detalle de los procesos y la necesidad de un modelo de gestión del recurso humano.

Al docente la Universidad Ean Nelson Antonio Moreno Monsalve que no oriento la materia de Trabajo de Investigación y permitió formar las primeras bases de la Tesis.

A nuestra directora Sandra Constanza Ortega Ferreira que acompañó la ejecución del Trabajo dirigido.

Al todo equipo docente de la universidad Ean que en el transcurso del estudio de la maestría nos guio y apoyo.

Resumen

La empresa CEKAED SECURITY LTDA, debido a las falencias en organización por la no existencia de un modelo de administración del talento humano, que impide se tengan claros los lineamientos del departamento, se plantea como objetivo diseñar una propuesta de un modelo de Gestión de Talento Humano, determinando las necesidades, posteriormente haciendo la ejecución para orientar la priorización y así instaurar los procesos que se incluirán en la metodología aplicada.

La metodología utilizada fue descriptiva, debido a que se examinaron la situación del ente económico, las condiciones laborales, los cambios generados en la actualidad y la percepción de la gerencia y colaboradores; todo esto a través de resultados estadísticos, tabulados e interpretados, utilizando como instrumento la matriz organizacional para la medición de los procesos de personal.

Se concluyó que es necesaria la implementación de un modelo de Gestión de Talento Humano por medio de una propuesta, basada en la localización de necesidades presentes

en la empresa, donde se reflejaron deficiencias, aspectos positivos que pueden ser bien aprovechados y determinando ahorro de recursos.

Los resultados de la ejecución apoyaron a la priorización de un modelo que se adapte a la realidad del contexto y dinámica actual del ente económico, tomando en consideración que la propuesta realizada demandará en un futuro la ejecución de nuevas estrategias dentro del área de Talento Humano para el fortalecimiento y desarrollo del departamento.

Palabras clave: Modelo, talento humano, procesos, necesidad y empresa

Abstract

The company CEKAED SECURITY LTDA due to the shortcomings in the organization and administration of human talent that prevents the department's guidelines from being clear, the objective was to design a proposal for a Human Talent Management model, first determining the needs, then making execution to guide prioritization and thus establish the processes that will be included in the applied methodology.

The methodology used was descriptive, because the situation of the economic entity, the working conditions, the changes generated at present and the perception of the Management and collaborators were examined; all this through statistical, tabulated and interpreted results, using the organizational matrix as an instrument for measuring personnel processes.

It was concluded that the implementation of a Human Talent Management model is necessary through a proposal, based on the location of needs present in the company,

where deficiencies and positive aspects were reflected that can be well used and determining resource savings.

The results of the execution supported the prioritization of a model that adapts to the reality of the context and current dynamics of the economic entity; taking into consideration that the proposal made will demand in the future the execution of new strategies within the Human Talent area for the strengthening and development of the department.

Keywords: Model, human talent, processes, need and company

Tabla de contenido

LISTA DE FIGURAS.....	11
LISTA DE GRÁFICOS	11
LISTA DE TABLAS	12
1. INTRODUCCIÓN.....	15
1.1. ANTECEDENTES	15
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	17
1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	17
2. OBJETIVOS	18
2.1. OBJETIVO GENERAL	18
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
3. JUSTIFICACIÓN	19
4. MARCO DE REFERENCIA	21
4.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	21
4.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	23
4.1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	24
4.1.3 PROCESO DE VINCULACIÓN Y O SELECCIÓN.....	25
4.1.3.1 SUBPROCESO DE RECLUTAMIENTO	26
4.1.3.2 SUB-PROCESO DE SELECCIÓN	28
4.1.4 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	30
4.1.5 PROCESO DE CAPACITACIÓN.	31
4.1.6 PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.	35
4.1.7 PROCESO DE SALUD OCUPACIONAL.....	38
4.1.8 PROCESO DE COMPENSACIONES	39
4.1.9 PROCESO DE BIENESTAR	41
4.1.10 RETIRO Y/O DESVINCULACIÓN.....	42
5 MARCO INSTITUCIONAL	43
5.1 PRESENTACIÓN GENERAL LA EMPRESA	43
5.2 REFERENTES ESTRATÉGICOS	44
5.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	44
5.4 PRODUCTOS O SERVICIOS OFERTADOS.....	45
5.5 ANÁLISIS DEL SECTOR.....	47
6 DISEÑO METODOLÓGICO	52
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:.....	52

6.2	ANÁLISIS EXTERNO	52
6.3	ANÁLISIS INTERNO	54
6.4	POBLACIÓN, MUESTRA Y FICHA TÉCNICA.....	55
6.5	IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES	57
6.6	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	57
6.7	VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	58
7.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	58
7.1	RESULTADOS DE LA METODOLOGÍA PESTEL	59
7.2	ANÁLISIS DE RESULTADOS CUANTITATIVOS.....	68
7.3	ANÁLISIS DE RESULTADOS CUALITATIVOS	106
7.4	OPORTUNIDADES DE MEJORA.....	111
7.4.1	DISEÑO DE PUESTOS.....	113
8	PLAN DE INTERVENCIÓN.....	119
	MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA CEKAED SECURIY LTDA	119
	PROCESO 1 VINCULACIÓN.....	122
	PROCESO 2 CAPACITACIÓN	132
	PROCESO 3 EVALUACIÓN DESEMPEÑO	133
	PROCESO 4 SALUD OCUPACIONAL	144
	PROCESO 5 COMPENSACIÓN	146
	PROCESO 6 BIENESTAR, RETIRO Y DESVINCULACIÓN	148
9	RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	150
10.	REFERENCIAS	152
A.	ANEXO. CARTA DE AVAL DE LA EMPRESA PARA REALIZAR LA INTERVENCIÓN.....	156
C.	ANEXO DISEÑO DE PUESTOS	159
E.	ANEXO CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	166
F.	ANEXO BIENESTAR RETIRO Y DESVINCULACIÓN	169
G.	ANEXO COMPETENCIAS PARA CEKAED LTDA.....	170

Lista de figuras

Figura 1 Aspectos claves para el mejoramiento del Clima Organizacional basado en el Colaborador.	24
Figura 2 Modelo de Gestión por competencias.....	37
Figura 3 Organigrama de CEKAEDSECURITY	45
Figura 4 Servicio de Vigilancia Fija y Movil.....	45
Figura 5 Servicio de Escolta a personas Naturales.	46
Figura 6 Servicio de Escolta a Transporte de Mercancía.....	46
Figura 7 Servicio de Medios Tecnológicos.	47
Figura 8 Modelo PESTEL.....	53
Figura 9 flujo de Modelo propuesto de gestión Humana.....	121

Lista de gráficos

Gráfico 1 Empresas con mejores Ingresos en Colombia dedicadas a la vigilancia.	48
Gráfico 2 Personal Operativo por género en actividades de Escolta	48
Gráfico 3 Personal Operativo en actividades de Vigilancia.....	49
Gráfico 4 Personal Operativo que maneja caninos en sus actividades.....	50
Gráfico 5 Generación de Empleo sector de Vigilancia	51
Gráfico 6 Proceso de Vinculación en CEKAED SECURITY LTDA.....	69
Gráfico 7 Sub- Proceso Reclutamiento en CEKAED SECURITY LTDA	70
Gráfico 8 Sub- Proceso Selección.....	71
Gráfico 9 Sub- Proceso Contratación	73
Gráfico 10 Sub- Proceso Inducción	74
Gráfico 11 Capacitación	75
Gráfico 12 Sub- Proceso Necesidades de capacitación	77
Gráfico 13 Sub- Proceso Diseño de capacitación.....	78
Gráfico 14 Sub- Proceso Desarrollo de capacitación.....	79
Gráfico 15 Sub- Proceso Evaluación de capacitación.....	80
Gráfico 16 Evaluación de Desempeño	81
Gráfico 17 Sub- Proceso Diseño de evaluación de desempeño.	82
Gráfico 18 Sub- Proceso Métodos de evaluación de desempeño.....	83
Gráfico 19 Sub- Proceso Desarrollo de evaluación de desempeño.	84
Gráfico 20 Sub- Proceso Adopción de correcciones.....	85
Gráfico 21 Proceso de Salud Ocupacional	86
Gráfico 22 Sub- Proceso Cumplimiento legal	87
Gráfico 23 Sub- Proceso Existencia Salud Ocupacional.....	88
Gráfico 24 Sub- Proceso Acciones de prevención.....	89

Gráfico 25 Sub- Proceso Manejo De Estadísticas.....	90
Gráfico 26 Proceso de Compensaciones	91
Gráfico 27 Sub- Proceso Cumplimiento de normas legales.....	92
Gráfico 28 Sub- Proceso Polit. Impor. cargos.	93
Gráfico 29 Sub- Proceso Políticas Personas.....	94
Gráfico 30 Sub- Proceso Compensaciones flexibles.	95
Gráfico 31 Proceso de bienestar	96
Gráfico 32 Sub- Proceso Cumplimiento de normas legales.....	97
Gráfico 33 Sub- Proceso planes específicos.....	98
Gráfico 34 Sub- Proceso Convenios con otras entidades.	99
Gráfico 35 Sub- Proceso Aplicación modelos especiales.....	100
Gráfico 36 Proceso Retiro y/ Desvinculación	101
Gráfico 37 Sub- Proceso Cumplimiento de Normas legales.....	102
Gráfico 38 Sub- Proceso Convenios con otras empresas.	103
Gráfico 39 Sub- Proceso existencia de planes retiro.....	104
Gráfico 40 Sub- Proceso otras alternativas de retiro.	105
Gráfico 41 Flujo de los subprocesos de Reclutamiento y selección.	122
Gráfico 42 Etapa 1 Aspectos diseño del análisis y descripción del Perfil de Puesto.....	123
Gráfico 43 Actividad Convocatoria con base al Perfil del Puesto	124
Gráfico 44 Etapa de Convocatoria	124
Gráfico 45 Formato de Requerimiento de personal por área.....	125
Gráfico 46 Modelo del proceso de capacitación del personal.....	133
Gráfico 47 Acciones a implementar en proceso de Salud Ocupacional.....	144
Gráfico 48 Fases de Implementación de proceso de Salud Ocupacional.....	146
GRÁFICO 49 Variables Aspectos Salariales De Compensación.....	147
Gráfico 50 Variables del proceso de Compensacion clasificación.....	148
Gráfico 51 Identificación de Acciones a implementar.	149

Lista de tablas

	<u>Pág.</u>
Tabla 1 Planteamiento del modelo de Gestión por competencias	38
Tabla 2 Puestos Seleccionados Como población.....	55
Tabla 3 Ficha Técnica.....	56
Tabla 4 Relacion de Sub-Factores políticos sus riesgos y efectos.	60
Tabla 5 Relacione Sub-Factores Sociales sus riesgos y efectos.....	62
Tabla 6 Relacion Sub-Factores Económicos sus riesgos y efectos.....	63
Tabla 7 Relacion de Sub- Factor Tecnológicos sus riesgos y efectos.	65
Tabla 8 Relacion de Sub- Factores ecológicos sus riesgos y efectos	66
Tabla 9 Relaciones Sub- Factores Legales sus riesgos y efectos	68
Tabla 10 Resultados del Proceso de Vinculación.....	69

Tabla 11	Resultado del Subproceso de Reclutamiento	71
Tabla 12	Resultados del Subproceso de Selección	72
Tabla 13	Resultados de Subproceso de Contratación	73
Tabla 14	Resultados de Subproceso de Inducción	74
Tabla 15	Resultado de Proceso de capacitación	76
Tabla 16	Resultado de Subproceso de Necesidades de capacitación	77
Tabla 17	Resultados subproceso de Diseño de capacitación	78
Tabla 18	Resultado de Subproceso de capacitación	79
Tabla 19	Subproceso Evaluación de capacitación	80
Tabla 20	Resultados Proceso Evaluación de Desempeño	81
Tabla 21	Resultado de Subproceso Diseño de Evaluación de desempeño	83
Tabla 22	Resultado de Subproceso métodos de Evaluación del Desempeño	84
Tabla 23	Resultados subproceso desarrollo evaluación de desempeño	85
Tabla 24	Resultados Adopción de correcciones	86
Tabla 25	Resultado de Proceso de Salud Ocupacional	87
Tabla 26	Resultado de subproceso Cumplimiento legal Arl	88
Tabla 27	Resultados de Subproceso Existencia de Salud Ocupacional	89
Tabla 28	Resultados Subproceso de Acciones de Prevención	90
Tabla 29	Resultados de subproceso de manejo de estadísticas	91
Tabla 30	Resultados de Proceso de Compensación	92
Tabla 31	Resultados subproceso de Normas Legales	93
Tabla 32	Resultados Sub- Proceso Polit. Impor. cargos	94
Tabla 33	Resultados política Personal	95
Tabla 34	Resultado de Proceso de Bienestar	96
Tabla 35	Resultados de Cumplimiento de Normas Legales	98
Tabla 36	Resultados de Subproceso de Convenios otras entidades	100
Tabla 37	Aplicación de Modelos de especiales	101
Tabla 38	Resultados de Proceso de Retiro y desvinculación	101
Tabla 39	Resultados Subproceso Cumplimiento Norma Legal	103
Tabla 40	Resultado de Subproceso existencia de planes de retiro	104
Tabla 41	Resultado de Subproceso de Convenios con otras empresas	105
Tabla 42	Resultado de Subproceso Otras Alternativas de Retiro	106
Tabla 43	Hallazgos Factores Externos	107
Tabla 44	Hallazgos Internos por proceso	108
Tabla 45	Oportunidades de Mejora	111
Tabla 46	Relacion de Hallazgos, Oportunidades de Mejora y propuestas del plan de intervención	119
Tabla 47	Factores relevantes de las entrevistas	127
Tabla 48	verificación referencias personales	129
Tabla 49	Evaluación del desempeño etapa de inducción	130
Tabla 50	formato verificación de documentación	131
Tabla 51	Redacción de informes candidatos finalistas	132
Tabla 52	Evaluación de Desempeño según sus actitudes para con el cargo	134
Tabla 53	Planteamiento del modelo de Gestión por competencias	135

Tabla 54 Competencias Organizacionales Seguridad CEKAED SECURITY LTDA.....	135
Tabla 55 Definición de competencias Seguridad CEKAED SECURITY LTDA	136
Tabla 56 Competencias, tácticas y operativas	137
Tabla 57 Matriz de Evaluación de desempeño por competencias	143
Tabla 58 Normatividad Vigente Salud Ocupacional	145

1. INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

Durante los últimos años, los servicios de seguridad y vigilancia en América Latina han presentado una tendencia incremental, con una tasa media de crecimiento anual del 8%, debido al aumento del crimen e inseguridad a nivel global. De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo- BID, el costo del crimen representa el 3% del PIB en los países de América Latina y el caribe, de los cuales un 37% corresponden al gasto privado. (Jaitman, 2017)

En el caso de Colombia, las empresas de Vigilancia y Seguridad Privada registraron en operaciones cerca de 8.7 billones de pesos, con un incremento anual cercano al 4.3%; el sector contaba con 1.355 empresas, la mayoría pequeñas y empleaba a más de 256 mil personas, referente a los datos relacionados, se muestra la relevancia de las organizaciones que se dedican a esta línea de servicios, buscando contribuir considerablemente a una necesidad de la sociedad y al aumento de los estándares de calidad en el servicio a los usuarios, es así que los gerentes de las empresas dedicadas a esta línea de negocio deben tomar alternativas que permitan proporcionar el desarrollo de sus colaboradores para que tengan las competencias necesarias para su crecimiento laboral y personal. (Perez, 2018)

Es importante considerar que el aumento de la planta de personal dentro de una organización requiere procesos especializados en cada punto donde se relaciona con un trabajador, aumentando la competitividad y productividad. Vincular personas es una tarea de gran relevancia para las organizaciones la cual consiste en la búsqueda de

colaboradores competentes en cada actividad de su trabajo, siendo este un proceso cuya responsabilidad recae en la gerencia de talento humano y en la gerencia general. (Tue & Mehtha, 2016) , así crece la responsabilidad de los gerentes en la gestión del recurso humano y la necesidad de tener estructurado el mismo dentro de las organizaciones de manera estratégica y debidamente planeada.

Las nuevas tecnologías, como el Big Data y el análisis predictivo tienden a mejorar cada día el departamento de talento humano, esto asegura administrar y hacer seguimiento continuo a los colaboradores para que ellos logren sus objetivos.

Cuando se contrata personal se debe comprender en detalle la legislación de cada país, función principal del departamento de recursos humanos (Tue & Mehtha, 2016), los recursos que una empresa invierte para el desarrollo de un sistema de gestión humana son un tema que requiere especial atención, pues generar aumento de gastos al realizar un proceso inadecuado de contratación, puede desembocar en situaciones que generen complicaciones económicas (sanciones – litigios) a futuro, cada organización debe de tener claro lo que quiere, lo que busca y lo que necesita.

Contratar los outsourcing con el objetivo de tercerizar actividades que se consideran no misionales y se encarguen de tareas como la liquidación de nóminas, puede que se considere lo mejor para evitar lidiar con el personal, pero las responsabilidades van más allá, las empresas, en ocasiones, omiten procesos para seleccionar el personal, con el fin de bajar costos y obtener más ganancias. (Tue & Mehtha, 2016)

Se ha demostrado, por medio de estadísticas, que no se puede realizar un cambio, hasta que no se incorpore a los colaboradores en los planes y metas que estén dirigidos a los clientes internos y externos para lograr los objetivos de la empresa, que se soportara en un modelo de gestión humana adecuado y bien estructurado.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La falta de un modelo de Gestión del Talento Humano en la empresa CEKAED SECURITY LTDA, impide que la organización tenga claros los procesos respecto a la administración adecuada del talento humano, lo cual impacta en tiempo adicional o gestiones inadecuadas, afectación en el desarrollo del objeto, falta de eficacia y eficiencia en la prestación de servicios tanto al cliente interno como externo, rotación permanente del personal y falta de capacitación que conlleva al desconocimiento de los procesos.

1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el modelo de gestión del talento humano adecuado que le permitirá la correcta administración del personal a la empresa CEKAED SECURITY LTDA?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de gestión de talento humano para la compañía CEKAED SECURITY LTDA sede Bogotá para contribuir a los objetivos estratégicos planteados por la alta dirección, estandarizando de forma clara y concisa los procesos del departamento de recursos humanos.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios para el diseño de un modelo de gestión para el talento humano.
- Realizar un análisis situacional del proceso del talento humano en la empresa CEKAED SECURITY LTDA sede Bogotá, para conocer el estado actual y posibles oportunidades de mejora.
- Proponer un plan de implementación del modelo propuesto para la compañía CEKAED SECURITY LTDA.

3. Justificación

El mundo se mueve cada vez más rápido, y requiere ciertas competencias a nivel económico y social dentro de las organizaciones, que permitan el logro y cumplimiento de los objetivos de esta. Por esto es importante que las organizaciones cuenten con procesos definidos que faciliten el acople de la entidad con los requerimientos del mercado, uno de estos es contar con parámetros estructurados para la gestión del talento humano en la organización.

CEKAED SECURITY LTDA, sede Bogotá, hace parte de uno de los outsourcing dedicados a la prestación de servicios de vigilancia en diferentes partes del país y uno de sus requerimientos internos es contar con personal idóneo y con habilidades definidas que permitan llevar a la organización al cumplimiento de las metas propuestas, y a su vez, supla las necesidades de sus clientes bajo parámetros de excelencia y buen servicio. (CekaedSecurity, 2021)

Se busca responder con una necesidad de la organización ya que no existe actualmente un sistema de gestión del recurso humano en la empresa CEKAED SECURITY LTDA, considerando que al tener estructurado un sistema de talento humano, aumenta la productividad en las organizaciones y cada colaborador se identifica con el quehacer de esta, siendo una responsabilidad de la organización ser consiente que el talento humano es un recurso costoso y necesario dentro de la organización, su capacitación y estabilidad dentro de la organización genera beneficios a largo plazo. (Tue & Mehtha, 2016)

La empresa CEKAED SECURITY LTDA identifica como una oportunidad la realización del proyecto dentro de la organización ofreciendo herramientas de fortalecimiento interno como externo, una empresa reconocida por su estructura con empleados de confianza,

que generen un buen trato a todos los grupos de interés; es importante considerar que la empresa debe ser reconocida por la comunidad o el entorno donde se desempeña, buscando la excelencia (Tue & Mehtha, 2016). Las organizaciones que hace unos años se consideraban pequeñas o empresas dedicadas a la tercerización del servicio han tenido un crecimiento constante durante los últimos años y CEKAED SECURITY LTDA requiere responder a 1225 trabajadores, para lo cual se identifica la necesidad de estructurar un departamento de recursos humanos de la empresa con bases en procesos sólidos, esto lo aportará un sistema de gestión de recursos humanos adecuado. (Vega Rodríguez, 2011).

4. Marco de referencia

A continuación, se estructurará el marco teórico abordándolo desde diferentes autores que se complementan y nutren entre ellos, buscando establecer cada uno de los procesos que comprenden el modelo de gestión de recursos humanos.

4.1 Gestión del Talento Humano

En una nueva época donde la tecnología y la información son la clave de una gestión acertada, la gestión humana pasa de ser algo solamente operativo que permite una comunicación, sino a ser el proceso de cambio e innovación dentro de la organización, Según Veras (2005) afirma que; “la gestión de talento humano es la forma como la organización lidera, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización” (pág. 84)

Un modelo de gestión humana se debe ocupar del desarrollo de la esencia y la inteligencia de las personas asociadas a la organización, vinculando al talento humano como valor agregado en el tiempo, es importante resaltar que este cumple ciclos de vida, que dependiendo de la organización pueden ser más largos o cortos, dentro de este ciclo se cumple una serie de pasos como: Vinculación(Reclutamiento , Selección, Admisión) , Ajuste (Integración, aceptación, Adaptación), evaluación(Aprendizaje, desempeño, Motivación, cooperación), Capacitación (Carrera, Oportunidades, Metas), Salud Ocupacional (consolidación, realización). (Chiavenato, 2020)

La gestión del talento humano es una combinación de varios factores que darán las herramientas necesarias al gerente de recursos humanos para la interacción entre una compañía y sus colaboradores, logrando que el colaborador este alineado con la estrategia de la compañía y que la organización obtenga las mejores habilidades y capacidades para la gestión del talento humano. Bautista (2017) señala que los aspectos que se deben desarrollar en el proceso de talento humano son: selección, contratación, evaluación, capacitación y estabilidad para que la gestión humana sea exitosa.

En la gestión humana es importante considerar, si los recursos humanos son uno con la organización y como se debe administrar, lo anterior mencionado es un elemento primordial, estructurarlo mejora los resultados para la administración del recurso humano, considerando que es uno de los procesos que tienen más cambios dentro de la organización. (Dessler, 2015)

Los principales retos a los que se enfrenta actualmente el proceso de recursos humanos, son la disposición al cambio y el diseñar detalladamente los procesos, ya que cuando una organización mejora no solo ella se ve beneficiada, su entorno también lo que derivaran en ventajas que aumente su productividad desde diferentes perspectivas tanto sociales y éticas, teniendo en cuenta que el capital humano está lleno de habilidades y destrezas. (Werther & Keith , 2008)

En la matriz organizacional para la medición de los procesos de personal” (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010) menciona el proceso de vinculación y/o selección, capacitación, evaluación de desempeño, salud ocupacional, compensaciones, bienestar, retiro y/o desvinculación, donde a la vez vinculación se subdivide en reclutamiento, inducción, Selección y Contratación, son los procesos primordiales que se deben de tener en cuenta

para una adecuada administración del talento humano y en la cual se centrara y fundamentara el Diseño del Modelo de Gestión de Talento Humano .

4.1.1 Estructura Organizacional

Cada organización tiene un punto de partida y se centra en factores considerados productivos, que buscan el cumplimiento de objetivos en términos de eficiencia y eficacia, estos elementos son considerados por separado y sin ellos no existe una empresa, como: Capital Humano, Capital Financiero y una actividad a desarrollar. (Chiavenato, 2011)

Cada elemento proporciona los medios para el cumplimiento de metas trazadas, el capital Financiero proporciona la capacidad de compra y negociación, permitiendo tener disponible los recursos con los que se puedan pagar diferentes elementos, como; mano de obra, servicios, entre otros, el capital humano está dedicado a la administración del negocios y la transformación de materia prima en producto terminado, el trabajo, actividad principal del negocio que me permite trazar estrategias a futuro (Chiavenato, 2011), elemento fundamental en el desarrollo de una organización y en un modelo de gestión de talento humano es importante que la organización los conozca y tenga control de cada uno de ellos.

Una organización es definida como la asociación de personas que se unen para cumplir con una actividad (Stephen P & Timothy A, 2009). Una compañía está compuesta por un grupo de personas que buscan los mismos intereses y objetivos , que deben ser definidos claramente y bien estructurados, su ejecución tendrá un plazo máximo, es importante ratificar que los objetivos se establecen de acuerdo con los intereses de los propietarios y se debe ejercer control para que los factores internos y externos en los que desarrollan las actividades puedan ser controlados o mitigados, haciendo énfasis en que el factor más importante es el personal. (Stephen P & Timothy A, 2009)

Dentro de una organización se determina la autoridad que se le da a una persona para tomar decisiones, dirigir y dar indicaciones a otros, administrar es su principal función y esta se distingue en dos autoridades de staff y de línea. (Dessler, 2015), teniendo en cuenta actualmente CEKAED cuenta con estas estructuras, que se consideraran para la estructuración del modelo.

4.1.2 Cultura Organizacional

Las empresas pueden ser formales o informales, las estructuras se basan en valores, principios y normas que se van ajustando de acuerdo con los cambios que requieren las organizaciones; así como las empresas han cambiado, también lo han hecho las personas, se debe de considerar que las organizaciones van creciendo y madurando, así que es importante ajustar la estructura organizacional y sus políticas, las personas en la cultura organizacional terminan siendo un pilar fundamental y en muchas ocasiones, resisten el cambio, ya que se apegan a lo que conocen y prefieren seguir haciendo las cosas como las han hecho, en estos caso se deben centrar las políticas y normas para fortalecer el clima organizacional (Wayne, 2010), relacionando al personal estrechamente con su aplicación.

El propósito fundamental de la cultura organizacional es la productividad y eficiencia, de tal manera, que se brinde soporte a cada persona tomando sus habilidades y sacando lo mejor de cada uno, sin embargo, es vital ofrecerle las herramientas necesarias para que estos aporten al fortalecimiento de las expectativas (Cejas, y otros, 2017), una organización efectiva dependerá de la calidad de su personal y que tanto estén identificados con los objetivos de la organización, en la figura 1 se muestra factores claves que se deben de tener en cuenta según Cejas (2017) para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Figura 1 Aspectos claves para el mejoramiento del Clima Organizacional basado en el

Colaborador.



Fuente: elaboración propia basado en (Cejas, y otros, 2017).

4.1.3 Proceso de Vinculación y o selección.

La selección, para Ivancevich (2005), es el proceso mediante el cual una organización toma la decisión de integrar a una persona, esto se realizará con base en una lista de personas que aspiran a un cargo, y se selecciona el individuo que satisface los criterios exigidos para ocuparlo. (Chiavenato, 2011) afirma que la selección de las personas funciona como un filtro que permite que solo algunos puedan ingresar en la empresa: las que presenten características deseadas por la organización. Munch (2006) indica que la selección de personal es un conjunto de etapas y técnicas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos para determinar quién cumple con los requisitos y elegir al personal idóneo.

4.1.3.1 Subproceso de reclutamiento

El reclutamiento es la etapa previa a la selección de personal, de esta y su buena realización depende el éxito y los resultados en la selección de personal. Existen dos tipos de reclutamiento, interno y externo, dada las necesidades de la organización y del tipo de puesto a ocupar se escogerá cual es el más adecuado. (Iplacex Instituto Profesional, 2007)

El reclutamiento Interno y el externo se estructurará para la persona o las personas que ocuparan el puesto y una vez elaborado el perfil del cargo y del aspirante, es necesario plantear la siguiente cuestión: ¿Disponemos en nuestra empresa de la persona adecuada, o tenemos que buscarla fuera? Si la respuesta a esta pregunta es afirmativa, el reclutamiento se realizará de forma interna, si por el contrario es negativa, el reclutamiento deberá ser externo. (Iplacex Instituto Profesional, 2007)

Reclutamiento Interno:

Se realiza a través de la identificación del recurso a proveer a corto, mediano, largo plazo, donde se determina sus necesidades inmediatas ajustadas a las aspiraciones internas en primera medida, cuando se realiza una convocatoria interna es importante que se definan pautas, porque no son procesos esporádicos, ni improvisados, en esta actividad se debe de incluir todas las áreas de la organización que intervengan en las tareas que vaya a desarrollar el individuo y así se provea el más idóneo. (Chiavenato, 2011)

Las personas objeto del reclutamiento interno, pertenecen a la organización, mediante un ascenso, promoción, rotación o traslado de otro departamento, el proceso de reclutamiento interno genera ventajas en la organización como:

Para poder llevar a cabo el reclutamiento interno, es necesario tener un conocimiento objetivo y actualizado del personal, es decir, tener perfectamente identificada la planta de personal de la empresa, en una base de datos de gestión de Recursos humanos, adicional que ahorra tiempo e inversión de promoción y elección de aspirante. (Iplacex Instituto Profesional, 2007)

Reclutamiento Externo:

En este, las personas objeto de reclutamiento, son ajenas a la empresa. A su vez este tipo de reclutamiento tiene las siguientes ventajas:

Fomenta posiciones de apertura al cambio, nuevos enfoques y metodologías de trabajo y un ambiente empresarial abierto.

Aprovecha las inversiones en formación efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. (Iplacex Instituto Profesional, 2007)

Existen diferentes fuentes en el reclutamiento externo, pueden ser utilizadas en combinación y su elección se basa en el tiempo y el costo que se debe invertir, entre las cuales encontramos (Aguirre, 2020):

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente en reclutamientos anteriores.
- Publicidad mediante anuncios en medios de comunicación como prensa, radio, internet.
- Carteles en la empresa.
- Agencias de empleo: organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.

4.1.3.2 Sub-Proceso de selección

La selección de personal es el paso posterior al reclutamiento, Muñoz (2009) señala que, en esta etapa de selección, se escoge entre el total de candidatos reclutados, optando por aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. En este proceso, se deben tener en cuenta diferentes aspectos como lo es la recopilación de información sobre los candidatos, así como la determinación de a quien deberá contratarse.

Diversos autores deducen la selección como; un conjunto de actividades articuladas, para decidir cuál de las personas disponible se debe contratar, la mayoría de los modelos de selección propuestos se basan en la suposición según la cual los individuos se diferencian en rasgos o características más o menos estables y tienen su punto de partida en la descripción del puesto que se necesita ocupar (Dessler, 2015).

Este modelo funciona a partir del análisis ocupacional, el cual a su vez parte del establecimiento de los objetivos del puesto, es decir de los resultados que se esperan de la persona seleccionada. Con los objetivos del puesto se describen sus funciones y se determinan las condiciones en las cuales se realizan dichas funciones. (Wayne, 2010)

La información requerida para determinar las características de los candidatos es detallada en el diseño de los puestos, los cuales se pueden obtener mediante diferentes procedimientos, algunos se concentran en análisis de las hojas de vida. Las actividades o etapas del procedimiento de selección y su secuencia varían de acuerdo con la descripción del puesto, el tipo de empresa y a los recursos disponibles. (Dessler, 2015)

La orientación y ubicación del empleado deben ir directamente relacionadas en la

descripción del cargo, determinando un punto común entre las características del puesto de trabajo y de la organización frente a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, asegurando así que el sujeto este satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo. Definiendo así este proceso, como un medio de comparación entre dos variables: por un lado, los requisitos del puesto encontrado en el análisis, descripción y diseño de puestos y por el otro lado, el perfil con las características de los candidatos presentados, con base en la aplicación de diversas técnicas de selección (Muñoz Garzon, 2009), las cuales se mencionarán a continuación

Técnicas de Selección.

Una vez definida y obtenida la información referente al puesto y al aspirante, se debe seguir con la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o a la situación, definido en cuatro grupos:

Entrevistas de Selección: Pueden ser dirigidas o no dirigidas, durante el proceso de selección esta es el factor más influyente en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato, la entrevista debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, y así obtener de esta los resultados esperados. (Muñoz Garzon, 2009)

Pruebas de Conocimiento o de Capacidad: Esta, tiene como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. (Muñoz Garzon, 2009)

Pruebas Psicométricas: Se basan en el análisis de muestras de comportamiento

humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever como se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo. Las pruebas psicométricas se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad. (Muñoz Garzon, 2009)

Pruebas de Personalidad: Pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter y por el temperamento. (Muñoz Garzon, 2009)

4.1.4 Análisis y descripción de Puestos

Procedimiento mediante el cual se determina las obligaciones correspondientes a los puestos y las características de las personas que se contrataran para ocuparlos. El análisis produce información acerca de los requisitos para el puesto; esta información se usa para elaborar la lista de las tareas del puesto y una lista de los requisitos humanos o el tipo de personas que se habrán de contratar para el mismo. (Dessler, 2015)

Para Muñoz (2009) el análisis de puestos es el proceso de obtener información sobre las condiciones del cargo al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento de análisis de puesto de trabajo se compone de varias etapas como: establecer el tipo de resultados que se espera obtener, elegir el enfoque que se va a utilizar para obtener resultados válidos y fiables y de esta forma seleccionar las herramientas que se emplearan con el fin de recopilar la información necesaria, verificar su validez, y tomar una decisión respecto al seguimiento y recolección de información, esta puede ser recopilada por medio de entrevistas, cuestionarios, observaciones, registros y diarios. El propósito final de esta actividad consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacional. (Muñoz Garzon, 2009)

6.1.1. Descripción del Puesto: La descripción de puestos se refiere al resultado del análisis del puesto de trabajo y en esta se encuentra la especificación y los requisitos de este. Contiene diferentes aspectos de vital importancia, como lo es los conocimientos, habilidades, y aptitudes necesarias para el puesto. (Guijarro Tarradellas, Babiloni Griñón, Canós Darós, & Santandreu Mascarell)

6.1.2. Diseños de Puestos: El diseño de puestos es obtenido del análisis de los cargos a proveer, enfocándose en una estructuración, con el fin de mejorar la organización en aspectos de eficiencia de los empleados en sus cargos y a su vez presenta un conjunto de varios aspectos que facilitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales y al mismo tiempo reconocer las capacidades y necesidades de las personas que han de desempeñarlos. (Guijarro Tarradellas, Babiloni Griñón, Canós Darós, & Santandreu Mascarell)

4.1.5 Proceso de Capacitación.

Bohlander & Snell (2008) menciona que los empleados nuevos llegan con una importante proporción del conocimiento, habilidades y capacidades que permiten que puedan desarrollar sus funciones de inmediato, pero no todos y estos requerirán una capacitación exhaustiva antes de poder contribuir a la organización, sin desconocer que los colaboradores que lleguen con capacitación deberá de estar en constante actualización que permita su crecimiento y así conseguir un desempeño eficaz y también encontrarse a la vanguardia de los cambios constantes en diferentes temas.

Dessler (2015) señala que la capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los trabajadores herramientas de distinción, ya que la gestión de recursos humanos migra a algo más estratégico que operativo, la capacitación está asociada al desarrollo de la persona dentro de la organización y tiene como finalidad preparar a los individuos para futuros cargos.

Mondy & Noe (2005) afirma que la capacitación permite brindar a los trabajadores los conocimientos y habilidades suficientes para que desarrollen las funciones asociadas a sus cargo, enseñar a un trabajador como debe manejar cierta máquina o a un supervisor como dirigir el desarrollo de los procesos de planeación y de producción dentro de la compañía, son aspectos claves que se tratan en la capacitación y dicha capacitación no traerá beneficios solo a corto plazo sino a largo, porque son procesos que se vuelven repetitivos en una organización.

En las organizaciones es importante la inducción y capacitación directa al puesto como lo menciona (Dessler, 2015), la inducción es el primer acercamiento del trabajador a la institución y a establecer lazos en este proceso ayudara a la comprensión, pero una actividad como la inducción debe planearse y organizarse con anterioridad, donde se especifique cada paso a seguir, que no se evidencie la improvisación.

El proceso de inducción deberá contener:

- ✓ Información del departamento de recursos Humanos – Quienes lo conforma, que realizan, cuál es su acompañamiento durante el proceso para el colaborador.
- ✓ Información del Departamento o Área (Parte institucional, políticas y procedimientos a seguir.)
- ✓ Información de Protección y seguridad (Implementos necesarios para el puesto, manejo de la información, dotación, etc.)

Información que se considere relevante para la organización y para el departamento en que deberá conocer el colaborador. (Dessler, 2015)

La estrategia de la organización debe de encontrarse alineada con la capacitación que se les brinda a los colaboradores para buscar su cumplimiento, “En esencia, el objetivo consiste en identificar las conductas que la compañía requiere que exterioricen los trabajadores, para ejecutar su estrategia, y a partir de eso deducir las competencias (por ejemplo, habilidades y conocimientos) que los trabajadores requerirán.” (Dessler, 2015, pág. 189).

Es importante resaltar que una capacitación adecuada y oportuna va ligada con el alto desempeño de los trabajadores, pero se deben definir objetivos claros y alcanzables, identificando a los potenciales clientes internos. (Dessler, 2015)

Proceso de Capacitación ADDIE menciona Dessler (2015) que está dividido en cinco etapas:

- ✓ Etapa Uno Analizar: Identificar Las necesidades de Capacitación
- ✓ Etapa Dos Diseñar: Programa de Capacitación con sus generalidades.
- ✓ Etapa tres Desarrollar: Estructurar los cursos con los temas duración en tiempo y espacios.
- ✓ Etapa Cuatro Implementar: se debe buscar que la capacitación sea para grupos lo más flexible que llegue a todo el público.
- ✓ Etapa Cinco Evaluar: Identificar las oportunidades de mejora con el control de los resultados.

Tipos de Capacitación

La capacitación más común en la organización es la preparación para reemplazo, se parte del supuesto de que se elige a la persona más capacitada y un supervisor es quien realiza la capacitación, consiste en aprender del ejemplo de alguien que se encontró o encuentra en el puesto. (Dessler, 2015)

Capacitación por instrucciones en el puesto: Es tipo de capacitación caracteriza por enumerar los pasos uno a uno, los que dentro del proceso se considere necesarios para el puesto y el buen desempeño de cada actividad, deben de estar en secuencia y describir aspectos claves de cada uno. (Dessler, 2015)

Conferencias

Las conferencias son un tipo de capacitación que permite que los colaboradores adquieran de manera rápida y sencilla conocimientos, pero se debe estructurar de manera adecuada que sea un espacio de esparcimiento para el colaborador, aprovechar espacios comunes y así aprovechar el conocimiento de uno para todo un equipo. (Dessler, 2015)

La capacitación basada en medios audiovisuales

Es un método utilizado apoyándose en la tecnología en donde los trabajadores en equipo o a través de simuladores desarrollan actividades similares a las cuales se encuentran en sus funciones, este tipo de capacitaciones se usa cuando es demasiado costoso o riesgoso capacitar a trabajadores en el puesto de trabajo. (Dessler, 2015)

Capacitación de equipos: en una forma de estrechar lazos entre compañeros de trabajo que en ocasiones no surge de forma natural y por esta razón se hace necesario formar equipos interdisciplinarios, que implicara entrenar a los empleados para realizar diferentes tareas o trabajos donde se incluya la flexibilidad y la rotación de los puestos y se esperara

que los miembros del equipo logren cambiar de puesto de trabajo de manera ocasional.
(Dessler, 2015)

4.1.6 Proceso de evaluación de desempeño.

Dando continuidad a las temáticas se tiene el desempeño que consiste en un proceso de verificación, la cual se sustenta en la evaluación del desempeño que consiste en identificar el desarrollo de actividades dentro de las áreas de trabajo y se debe estudiar las personas encargadas ejecutando las tareas propias el proceso, midiendo el rendimiento. Es una identificación racional e identificable basado en la legalidad, que sea medible , esta tarea es parte del del proceso del análisis del puesto de trabajo, el sistema de evaluación deberá centrarse en el rendimiento, que afecta el cumplimiento de actividades y el éxito de una empresa, en lugar de aspectos no relevantes como raza, la edad o sexo, al realizar la evaluación es importante tener en cuenta que no se deben de sesgar por lo buena o mala que es una persona solo se realizara por su rendimiento, de forma prospectiva y retrospectiva, generando una evaluación comparativa y cuantitativa de tal manera que año a año sea comparable. (Góme Z, Balkin, & Cardy, 2016)

Werther & Keith (2008) afirma que la evaluación del desempeño es un proceso donde se busca determinar el rendimiento del colaborador o el recurso humano, midiendo el aporte del personal a la empresa y busca justificar el cargo dentro del proceso específico donde la persona desarrolla sus actividades, se debe de realizar una evaluación individual y si el desempeño de la persona es menor al esperado tomar las acciones necesarias las cuales deben estar pre- estipuladas y bien sustentadas.

Para Dessler (2015) La evaluación del desempeño es un procedimiento donde se incluyen tres aspectos primordiales.

1. Determinar un estándar laboral.
2. Evaluación del desempeño de los trabajadores con base en los estándares preestablecidos.
3. Retroalimentar a los trabajadores y motivarlos para conseguir el cumplimiento de los estándares.

Teniendo en cuenta los conceptos mencionados de los tres autores se desarrolla aspectos importantes que son primordiales para el desarrollo adecuado del proceso.

Perfil por Competencias

Las competencias son características subyacentes a la persona que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo (Gómez Romo , 2018), las competencias pueden categorizarse en competencias Básicas, Genéricas y Específicas.

Competencias Básicas. Describen comportamientos fundamentales que deben tener todos los individuos. Este grupo abarca tareas elementales aplicables a cualquier puesto, deben de ser observables fácilmente, como ejemplo la comunicación asertiva a nivel oral y escrito. (Gómez Romo , 2018)

Competencias Genéricas. Describen comportamientos asociados a desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva. Son habilidades y actitudes que se reflejan en el desempeño en cualquier organización, la toma de decisiones, la habilidad para negociar, el trabajo en equipo, la planeación y organización. (Gómez Romo , 2018)

Competencias Específicas: Describen comportamientos asociados a conocimientos de índole técnica, vinculados a una función productiva. Son los conocimientos que se

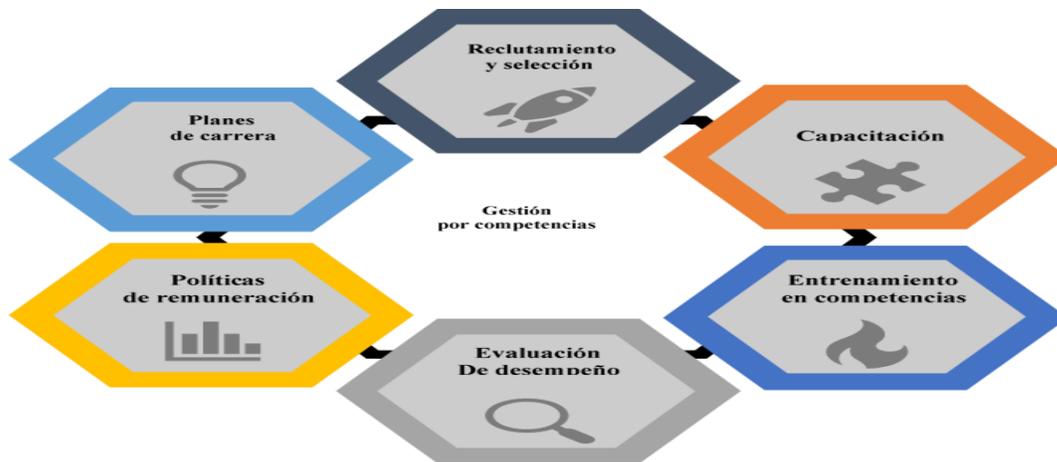
requieren para llevar a cabo una función en especial. (Gómez Romo , 2018), la gestión por competencias se ha convertido en una prioridad estratégica para todas las compañías que desean elevar su productividad.

El modelo de gestión por competencias busca que los procesos de reclutamiento, selección, evaluación y retención del talento sean diseñados en función de las competencias de los colaboradores.

Modelo de Evaluación de 360°

La evaluación de 360° o feedback 360° o la de 180° grados, es el sistema amplio para valorar el desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos. (Allas, 2005)

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo que consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional. Para que la evaluación de 360° sea por competencias, los comportamientos a evaluar tienen que ser los mismos que integran el modelo de competencias. (Allas, 2005).Figura 2 Modelo de Gestión por competencias



Fuente: Elaboración propia basado en el modelo 360° (Allas, 2005)

Un modelo de gestión por competencias presenta las competencias conductuales, para los puestos operativos y de liderazgo de la compañía, basados en una evaluación de 360 grados como se indica en la tabla siguiente:

Tabla 1 Planteamiento del modelo de Gestión por competencias

Dimensión Conductual	Dimensión de Gestión
360 grados (valoración superior/ auto valoración / valoración de pares/ colaboradores)	Conjunto de costumbres y normas que dirigen o valoran el comportamiento organizacional

Fuente: Elaboración propia basado en (Allas, 2005)

4.1.7 Proceso de Salud Ocupacional

En la correcta administración de recursos humanos, se debe tener claro el proceso de reconocimiento de salarios dentro de la normatividad legal vigente de cada país, que sea justo de acuerdo a la asignación de la labor, las leyes de seguridad y salud ocupacional, la legislación brinda las reglas básicas que tanto el empleador y el trabajador la deben de tener en cuenta ya que cada uno tiene obligaciones como derechos, y se deben desarrollaran en un ambiente adecuado donde no existan peligros. (Dessler, 2015)

Sobre el tema Varela (2006) indica que la compensación justa es primordial para un gran número de personas y que el pago realizado por sus labores está directamente relacionado con su nivel de vida, el cual le permitirán cubrir sus necesidades y le dará un estatus dentro de la comunidad y los cambios que afecten su salario no tendrán solo un efecto económico también psicológico.

La adecuada administración de la remuneración dada al trabajador está ligada con la gestión de la empresa y la ejecución de su estrategia, esto permite crear identidad en los colaboradores donde se desarrolle afinidad, el trabajador se identifica plenamente con el empleador, un vínculo casi irrompible (Morales Arrieta & Velandia Herrera, 1999)

4.1.8 Proceso de Compensaciones

Cuando se determinan los costos de un producto, uno de los pilares del claves son la mano de obra y el monto pagado a los trabajadores, este elemento tiene que ver con la actividad principal de la organización, la administración de la mano de obra, permite integrar la estrategia de la empresa a un modelo de gestión humano adecuado y convertir posibles gastos en una inversión, que aumente la productividad, Werther & Keith (2008) menciona que la compensación está directamente vinculada con el desempeño y a su vez con un sistema de incentivos, inicialmente la compensación es recibida por la antigüedad o las actividades desarrolladas, pero es necesario que se reconozca el cumplimiento de metas propuestas, y el compromiso del trabajadores con la misión y la visión.

El proceso de selección y reclutamiento es importante, pero también el proceso de contratación , ya que es donde se marca la relación entre la empresa y el personal, fundamentando esta afirmación, que es un proceso que se debe gestionar integralmente, donde exista una estrategia, porque cuando alguien se vincula a la organización espera el cambio sustancial de un aspecto de su vida, no solo salarial sino de reconocimiento al esfuerzo extra en una labor, en este caso una remuneración como factor principal para exista un contrato de trabajo, donde el trabajador se compromete a realizar unas actividades y la empresa a pagar por esta. (Cejas, y otros, 2017)

Dessler (2015) Indica que existen dos formas básicas para poder realizar una compensación, la primera estará ligada al tiempo laborado y la segunda al desempeño de las personas, sin embargo, no se podrá desconocer las leyes que se encuentren vigentes en materia de remuneración ya que se debe partir de un principio de equidad para todas las personas vinculadas.

4.1.8.1 Teoría de la equidad

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado es importante que cada uno obtenga una contraprestación basada en un modelo de justicia, evitando que cuando se entregue al trabajador la compensación por las actividades realizadas, el trabajador pueda pensar que recibe algo distinto de lo que merece, ya que esto podría generar efectos adversos en el desempeño a futuro de las tareas y de ahí la importancia de definir dentro de la proceso escalas salariales , que estén documentadas ,que estén asociadas a un perfil de puesto y funciones específicas , las cuales deberá desarrollar o por lo que deberá responder un trabajador, si un trabajador lleva a cabo las mismas actividades que otro ,debería tener el mismo reconocimiento o el mismo salario, esto evita que se creen brechas y mal clima organizacional , de esto se deberá encargarse el departamento de recursos humanos, claro está que el seguimiento determinara su éxito y que esta equidad no solo se busca dentro de la organización, también fuera de ella, que las empresas cumplan con las expectativas respecto a una formación, capacitación y experiencia. (Cejas, y otros, 2017)

Principios

- ✓ Alinear los objetivos de la organización, con los objetivos del puesto.
- ✓ Compensación equitativa, preestablecida en rangos estructurados con anterioridad.
- ✓ Sistema de Contratación y de compensación competitiva vs mercado.
- ✓ Reducir Rotación, solamente debería ocurrir cuando es indispensable.

- ✓ Estudiar las expectativas que se tenga a futuro de los contratados. (Cejas, y otros, 2017)

Definir formas de vinculación y escalas salariales es primordial, no solo por el tema económico, o la estructura de costo fijo o la competitividad referente a un mercado, estos juegan un papel importante en el clima organizacional, la determinación de aspectos claros garantizará que la empresa genere posicionamiento y que cada una de las personas que ingresan a laboral en la organización tenga claro a que aspira, cuál es su salario y que compensaciones existen adicionales y como las puede conseguir, esto aumenta la competitividad, procurando siempre el mejor desempeño y capacitación por ellos mismo para conseguir los logros que se tengan propuestos. (Cejas, y otros, 2017)

4.1.9 Proceso de bienestar

Anteriormente se menciona que la compensación monetaria por una actividad desarrollada es importante, sin embargo no es el único factor a considerar en un modelo de gestión del talento humano idóneo, una persona debe querer permanecer en la organización o estar ligada estrechamente a ella, ya sea por una proyección a futuro o porque la empresa ofrece bienestar social y la calidad de vida, que dentro de la organización exista la oportunidad de la rotación de cargo o rechazar otras ofertas externas porque se encuentran en el trabajo deseado, los cuales se deben determinar dentro del proceso de bienestar, estructurando actividades o beneficios para los empleados a nivel psicológico y social. (Chiavenato, 2020)

Dessler (2015) menciona que dentro del bienestar del recurso humano se debe tener en cuenta dos términos fundamentales, la ética y la moral, la primera relacionada con las conductas que gobiernan a un individuo dentro de una sociedad, implicando juicios sobre

lo que se considera bueno o malo, correcto o incorrecto, ligado a la ética , también está la moral que está relacionada con las consecuencias de no acatar los principios éticos que estén aceptados en el ambiente que se desarrolla una persona y por esta razón los incentivos adicionales deberán estar asociados al mérito para que los pueda conseguir o recibir, dentro de un entorno considerado justo.

Según Werther & Keith (2008) el desarrollo de un proceso o departamento de bienestar dentro de la organización es fundamental, ya que permite tomar las decisiones adecuadas dentro de un principio de equidad, no solo en la remuneración sino en el trato justo, ya que las metas de la empresa se lograrán si existen reglas y condiciones preestablecidas, las cuales no estén abiertas a interpretaciones.

4.1.10 Retiro y/o Desvinculación.

Para el proceso de retiro o jubilación de un trabajador, la organización debe tener un plan trazado a seguir, determinar los objetivos que se tienen planteados con su vida laboral.

Un plan de jubilación no solo beneficiara al trabajador, también a la organización para que este no se encuentre sin rumbo, dentro de la organización se deberá crear un ambiente idóneo donde; se honre la experiencia, exista flexibilización del trabajo (Horario, rotación de cargo), contratos de medio tiempo, se debe convencer al trabajador que la empresa es el mejor lugar donde puede y adicional quiera estar. (Dessler, 2015).

Para Werther & Keith (2008), el retiro o separación es una decisión unilateral entre el empleado y el trabajador, donde la persona deja de desempeñar sus funciones, pueden tener diferentes orígenes como económicos, disciplinarios entre otros, pero su origen no es

lo importante, se debe de centrar en los procedimientos establecidos en estos casos y la identificación adecuada de este retiro, determinando un proceso donde se abarque todos los pasos a seguir por el encargado, que no permita que se vulnere al colaborador o que su retiro surja por condiciones internas que no se conocen.

5 Marco institucional

5.1 Presentación general la empresa

CEKAED SECURITY LTDA es una empresa familiar, nace en el 2011, con un objeto social de la prestación remunerada de servicios en las modalidades vigilancia fija, móvil y/o escoltas, mediante la utilización de recurso humano masculino y femenino, con armas o sin armas de fuego, animales , medios tecnológicos, o materiales, vehiculares o instalaciones físicas y cualquier otro medio autorizado por la superintendencia de vigilancia y seguridad privada con el fin de prestar servicio a personas naturales u organizaciones públicas o privadas tendientes a prevenir y detener perturbaciones a la seguridad y tranquilidad individual o conjunta relacionado con la vida y los bienes propios y de terceros. (CekaedSecurity, 2021)

Su facturación anual para año 2020 fue de \$13.789.037.031, con unos costos de \$12.465.134.524 y unos gastos de \$733.209.699 con una utilidad de \$146.770.602, de impuestos se pagaron \$69.068.519, aunque sus ingresos son significativos por tratarse de mano de obra que recae directamente en la prestación personal de la actividad hace costoso la operación y mucho más si no existe un sistema de gestión establecido lo que representa situaciones adversas en la ejecución de la actividad y una necesidad del establecimiento del modelo de gestión del talento humano dentro de la compañía.

Está ubicada en Bogotá, con sucursales en Pasto y Bucaramanga, su personal de planta consta de 1.225 empleados, los servicios que presta son:

- Vigilancia fija y móvil
- Escolta personas naturales
- Escolta a transportes de mercancía
- Medios tecnológicos

5.2 Referentes estratégicos

Misión

Contribuir con la tranquilidad de nuestros clientes mediante soluciones especializadas de seguridad, brindando servicios recurrentes, innovadores y modernos. (CekaedSecurity, 2021)

Visión

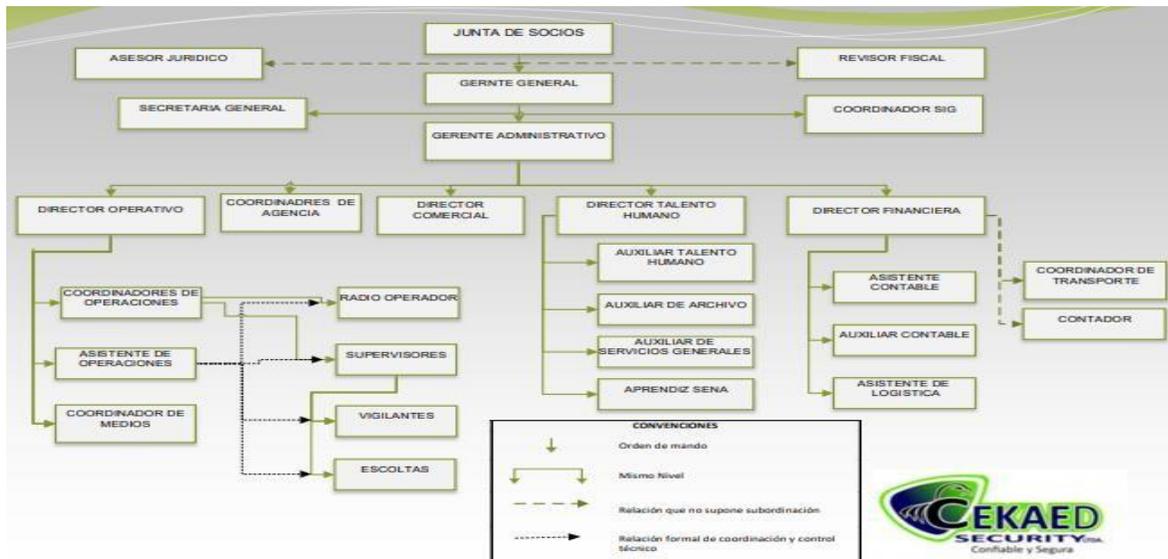
Nos enfocamos en el avance tecnológico, de las nuevas herramientas que apoyan la labor de seguridad privada, nos proyectamos como una empresa de gran infraestructura llegando a más ciudades y departamentos. (CekaedSecurity, 2021)

5.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional es funcional, donde la jerarquía prevalece según su organigrama, como se puede observar en el departamento donde se realizara la intervención directa es un departamento pequeño que integra otras subfunciones que a veces distrae la vista de la importación de la estructuración de un modelo de gestión del recurso humano, también se observa la subcontratación y se evita la vinculación directa o a término indefinido de algunos colaboradores que se encarga de procesos que son misionales en la organización, por estrategia la vinculación del personal se debería analizar para aumentar la

productividad de los colaboradores y potenciar ese personal con el que se cuenta actualmente.

Figura 3 Organigrama de CEKAEDSECURITY



Fuente: (CekaedSecurity, 2021)

5.4 Productos o servicios ofertados

En las modalidades de vigilancia fija y móvil, cuenta con los medios humanos y tecnológicos que cumplen con los requisitos legales establecidos por el estado colombiano. (CekaedSecurity, 2021)

Se apoyan en una administración participativa, consolidando el direccionamiento estratégico de experiencia, conocimiento e infraestructura en el sostenimiento y mejoramiento continuo de los procesos internos desarrollando estrategias que nos permitan garantizar la tranquilidad, bienestar y satisfacción de nuestros clientes. (CekaedSecurity, 2021) Los servicios que prestan la empresa CEKAED SECURITY LTDA SON:

Figura 4 Servicio de Vigilancia Fija y Movil



Fuente: (CekaedSecurity, 2021)

El personal es altamente experto y calificado para prevenir, actuar y proteger en cualquier eventualidad que ponga en riesgo o amenaza las personas y su propiedad privada, para ello cuentan con Vigilancia con o sin armas y Supervisión 24/7. (CekaedSecurity, 2021)

Figura 5 Servicio de Escolta a personas Naturales.



Fuente: (CekaedSecurity, 2021)

Los Escoltas cuentan con la correcta formación en defensa, manejo de armas, control de crisis y todos los protocolos necesarios para que usted pueda estar siempre tranquilo de su seguridad. (CekaedSecurity, 2021)

Figura 6 Servicio de Escolta a Transporte de Mercancía.



Fuente: (CekaedSecurity, 2021)

Garantizan la seguridad e integridad del personal bajo su protección, así como de la cadena logística en el desplazamiento de bienes y mercancías. Prestamos de acompañamiento a nivel nacional. (CekaedSecurity, 2021)

Figura 7 Servicio de Medios Tecnológicos.



Fuente: (CekaedSecurity, 2021)

Asesoran, suministran, e instalan, sistemas electrónicos que junto con la seguridad física garantizan un sistema robusto e integral, que mitiga riesgos y posibles amenazas, permitiendo control sobre procesos administrativos y operativos (Sistema de alarmas, Circuito de TV cerrado y Monitoreo de cámaras)

Los sectores en los que desarrollan los servicios son: Institucional, Educación, Hotelero, Salud, Transporte de mercancía, Estatal, Empresarial, Bancario, Escolta Aeropuerto, Residencial, Comercial e Industrial.

5.5 Análisis del sector

En esta grafica se muestran las 8 primeras empresas que por sus ingresos están el ranking a nivel nacional, ubicada en el primer lugar Brinks de Colombia con \$283.403.000.000, estas cifras representan lo competitivo que se encuentra el mercado de servicios de seguridad y vigilancia, lo que permite visionar un crecimiento constante, si los objetivos estratégicos están bien sustentados.

Colombia es el país que más destina dinero a la seguridad por parte del estado y relacionado con el compromiso de tener a los ciudadanos seguros. (Sanchez, 2020)

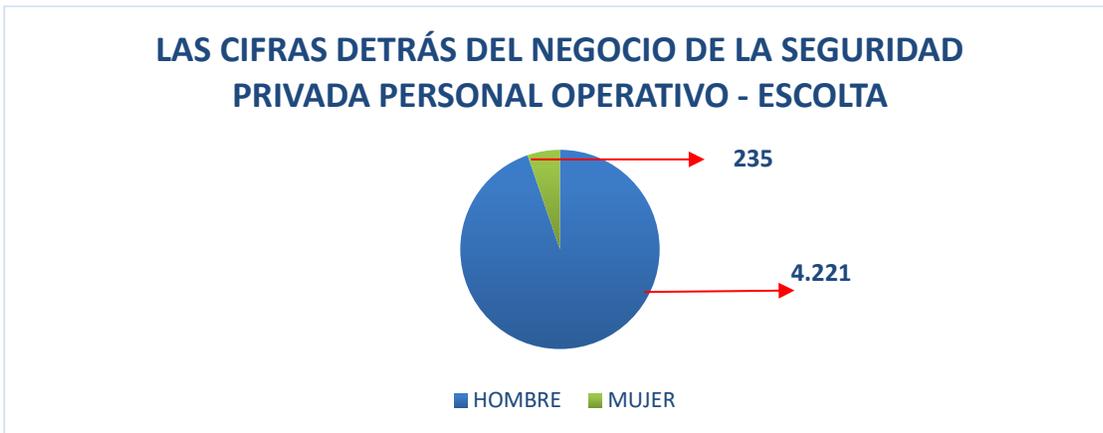
Gráfico 1 Empresas con mejores Ingresos en Colombia dedicadas a la vigilancia.



Fuente: Elaboración propia tomado de (Sanchez, 2020)

Como se muestra en la gráfica número 2, el personal operativo dispuesto a actividades de escoltas en Colombia tiene un alto grado de empleabilidad de hombres correspondientes a 4.221 empleos y 235 son mujeres, que podría obedecer al peligro del mismo, muestra una desigualdad entre la contratación de personas de diferentes géneros primando el personal masculino, pero el principal objetivo es la inclusión y generar empleos dignos. (Perez, 2018)

Gráfico 2 Personal Operativo por género en actividades de Escolta



Fuente: Elaboración propia tomado de (Castro & Marulanda, 2020)

En actividades de Vigilancia los datos cambian respecto a actividad de escoltas, , según las estadísticas hay 231.046 hombres y 36.086 mujeres, esto demuestra que la fuerza de trabajo de esta área es numerosa, sin embargo las personas son catalogados como “ciudadanos de tercera”, en los que predomina un modelo de trato autoritario y despótico, característico de los cuarteles, como si los trabajadores estuviesen condenados sólo a recibir órdenes y no fueran ciudadanos sujetos de derechos, como lo indicó la Agencia de Información Laboral de la Escuela Nacional Sindical. (Castro & Marulanda, 2020)

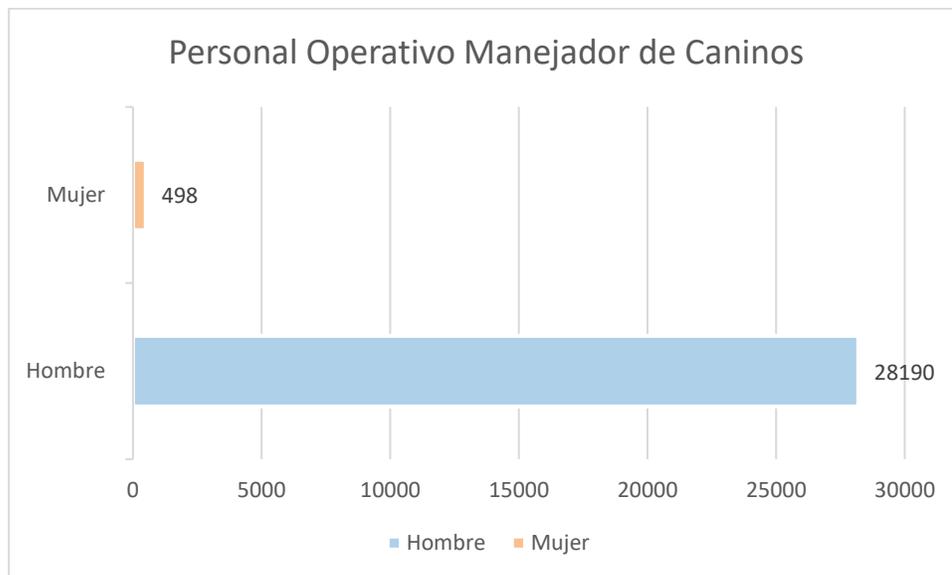
Gráfico 3 Personal Operativo en actividades de Vigilancia



Fuente: Elaboración propia tomado de (Castro & Marulanda, 2020)

La grafica Número Cuatro representa los vigilantes manejadores de caninos, esta actividad necesita una capacitación mayor y unas normas establecidas para su manejo. El desarrollo de los sentidos de caninos hace posible la anticipación a ciertos peligros que puedan ver u oler a kilómetros emitiendo señales de alerta a los profesionales de seguridad, ayudando al personal a prestar servicios idóneos y no solo reactivos (Castro & Marulanda, 2020)

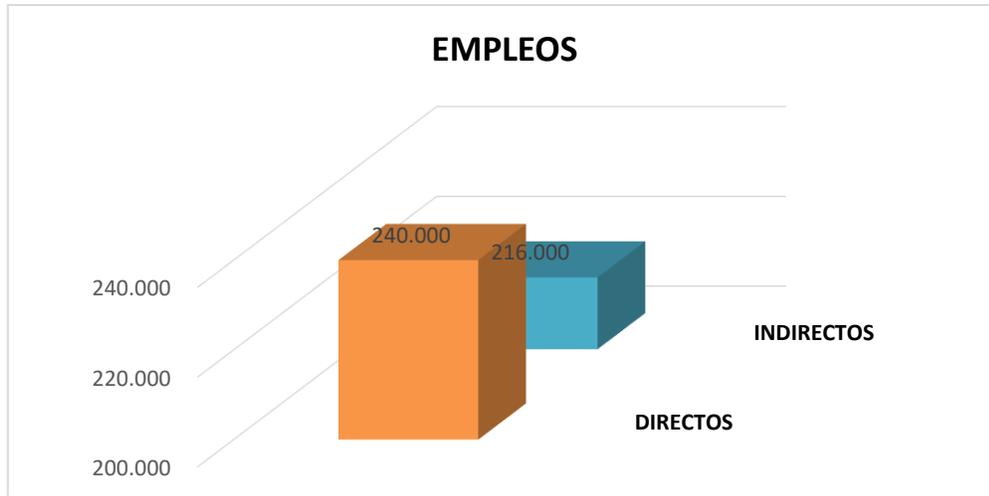
Gráfico 4 Personal Operativo que maneja caninos en sus actividades.



Fuente: Elaboración propia tomado de (Castro & Marulanda, 2020)

Por último, se muestra los empleos directos e indirectos en proveer este sector, donde se proveen cambios sustanciales a partir de 2021, la tercerización del servicio es una de las barreras que más amenazan la estabilidad de los empleos fijos, sin embargo, para empresas como CEKAED se considera una oportunidad por ser el objeto principal del negocio está basado en la tercerización de actividades, y actualmente la empresa no cuenta con procesos definidos para la vinculación y permanencia del personal en la organización, que traen altos costos en capacitación y nueva selección y vinculación de colaboradores. (Castro & Marulanda, 2020)

Gráfico 5 Generación de Empleo sector de Vigilancia



Fuente: Elaboración propia tomado de (Brinks de Colombia, Fortox y G4S Secure lideran el total del negocio de la seguridad, 2020)

6 Diseño metodológico

6.1 Tipo de investigación:

Para la adecuada ejecución del proyecto se siguió la siguiente metodología:

Según su propósito, es aplicada, ya que se busca principalmente resultados que impacten positivamente a CEKAED SECURITY. Según su grado de profundidad, es descriptiva, ya que este tipo de estudio no está interesado en comprobaciones, ni en probar determinadas hipótesis.

Según la fuente de datos es mixta ya que se vale de instrumentos de medición cuantitativos y cualitativos para la recolección de la información necesaria y permite la descripción del estado de la organización, características y fenómenos que ocurren en CEKAED SECURITY. Según su inferencia es deductiva, ya que, dentro de la investigación se diseña de lo general a lo particular de tal manera que se pueda analizar el entorno situacional de la empresa desde un marco teórico a lo específico, y según su temporalidad, el diseño es transversal.

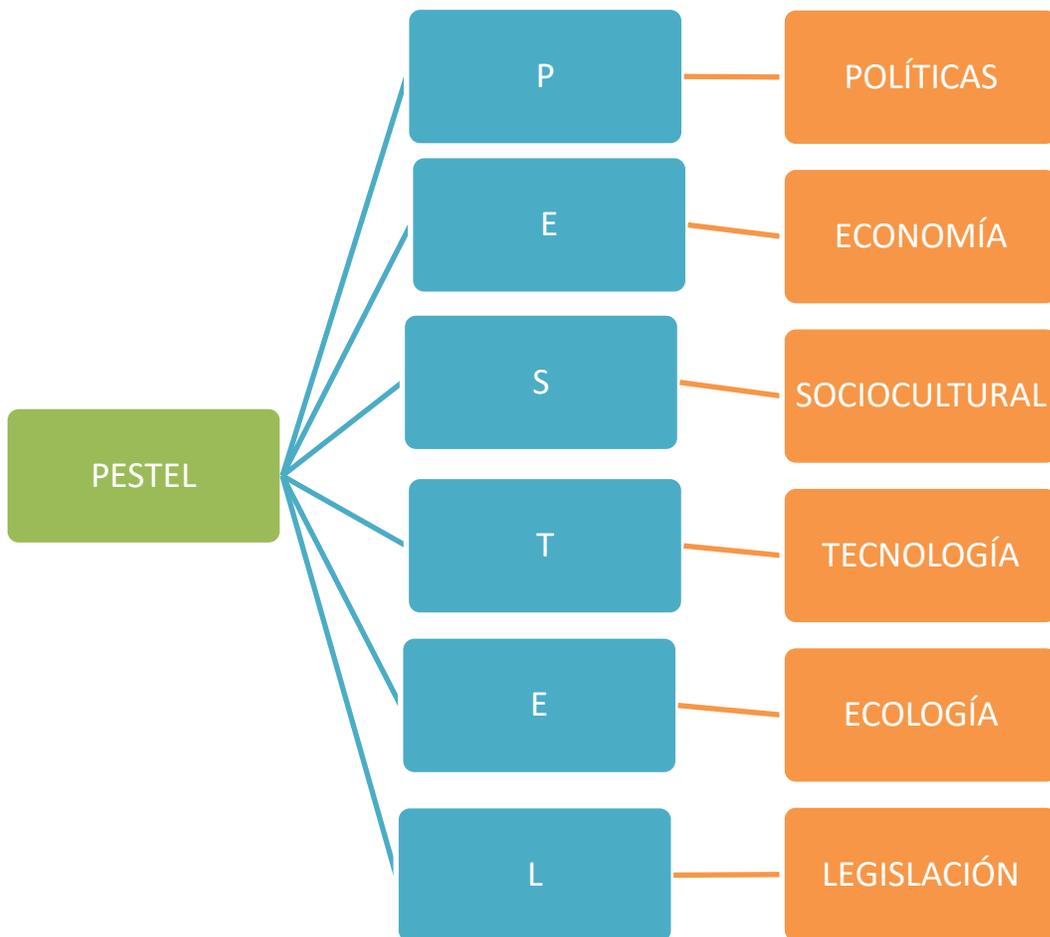
6.2 Análisis externo

El diagnóstico organizacional se basó en el Análisis PESTEL, el cual se centra en seis factores: político, económico. Socio- cultural, tecnológico, ecológico y legal. Este análisis se centra en determinar la situación de la empresa con el fin de la creación de estrategias y poder sacar lo mejor de cada una o proveer posibles situaciones a futuro preguntándose: ¿Cuándo?, ¿quién? ¿Cuándo? ¿Por qué? ¿Dónde? y ¿cómo?, El objetivo es comprender qué sucederá en un futuro próximo, y usarlo para el desarrollo del diagnóstico interno. (Torres Arriega , 2019).

Cuando se realiza un diagnóstico Pestel se busca obtener información permita conocer el macroentorno en el cual la organización desempeña sus actividades, se consideran factores

políticos, económicos, sociales, tecnológicos, jurídicos- Legales y ecológicos, lo cual permitirá hacer una evaluación de aspectos que tienen una influencia significativa en la investigación. (Torres Arriega , 2019), a continuación se muestra gráficamente cada factor a considerar:

Figura 8 Modelo PESTEL



Fuente Elaboración Propia basado en (Torres Arriega , 2019)

El análisis de pestel es una herramienta útil para entender los diferentes factores macroeconómicos, la posición en el mercado, el potencial y la dirección de las operaciones.

- Los factores Políticos están relacionados con las estructuras del gobierno y aspectos en sus políticas.
- Factores económicos incluyen factores macroeconómicos, como el PIB, tasas de interés, Inflación.
- Factores sociales basado en aspectos culturales y tasa de crecimiento de población, nivel educación, entre otros.
- Factores Tecnológicos tiene en cuenta actividades de investigación y desarrollo.
- Factores legales que se relacionan con leyes contra la discriminación, leyes para el consumidor y salud entre otras.
- Factores Ambientales aspectos ecológicos y medio ambiente.
- Factores Demográficos en esta se incluyen aspectos de género, edad, etnia, idiomas, entre otras. (Torres Arriega , 2019)

6.3 Análisis interno

Se decide escoger un instrumento diseñado denominado “Matriz organizacional para la medición de los procesos de personal”, instrumento diseñado en una investigación realizada por Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de La Sabana (Colombia). La matriz organizacional que se presenta incluye siete (7) procesos básicos de personal, veintiocho (28) indicadores y ciento doce (112) variables de medición que permiten al final la obtención de una calificación que oscila entre cuatrocientos (400) y dos mil (2000) puntos. (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

6.4 Población, muestra y ficha técnica

Población, Está enmarcada en los trabajadores de alta dirección relacionados con el proceso de recursos humanos en la empresa de seguridad CEKAED SECURITY. Se encuestó a los encargados de los siguientes puestos de trabajo:

Tabla 2 Puestos Seleccionados Como población.

PUESTOS
Director de recursos humanos
Líder de SST
Coordinador Zona 1
Coordinador Junior
Director Operativo
Coordinador Zona 2
Coordinador Zona 3
Coordinador Zona 4
Secretaria general
Oficial de cumplimiento
Coordinador de Medios Tecnológicos

Muestra: Se determina por conveniencia, ya que, a pesar de que en la organización se cuenta con un total de 1225 empleados, se busca analizar el departamento de recursos humanos y los colaboradores determinantes para el proceso son un total de 10, los cuales

tienen un cargo de liderazgo en la compañía y una relación directa con los colaboradores y procesos misionales de la organización.

Ilustración 1 Calculo Muestra

$$n = \frac{NZ^2PQ}{NE^2 + Z^2PQ}$$

Donde:

- n = Tamaño de la muestra
- N = Tamaño de la población
- P = Variabilidad positiva de 0,5
- Q = Variabilidad negativa de 0,5
- Z = Nivel de confianza
- E = Grado de precisión o error

Fuente: Tomado de (Asesoría Económica y de Marketing, 2009)

Margen: 10%

Nivel de confianza: 95%

Población: 10

Tabla 3 Ficha Técnica

Características	Descripción
Periodo de Recolección de datos.	De junio a julio de 2021
Ciudad de Aplicación	Bogotá, Colombia.
Puesto de la Personas Entrevistadas	Gerente Organización, Líder de Recursos Humanos, Auxiliar de Recursos Humanos, coordinadores
Población	10
Muestra	10
Nivel de Confianza	95%
Grado de Precisión o error	5%

Medio de Recolección.	Instrumento Matriz Organizacional
------------------------------	-----------------------------------

Fuente: Elaboración Propia.

6.5 Identificación de las variables

Como el proceso que se busca medir es la gestión humana se definen las siguientes variables: Estructura organizacional, Reclutamiento, Selección, Contratación, Evaluación, Capacitación, vinculación, capacitación, evaluación del desempeño, salud ocupacional, compensaciones, bienestar y retiro y/o desvinculación según la Matriz organizacional para la medición de los procesos de personal, una primera aproximación. (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

6.6 Instrumento de medición

La estructura de la matriz está compuesta por siete procesos básicos de personal: vinculación, capacitación, evaluación del desempeño, salud ocupacional, compensaciones, bienestar y retiro y/o desvinculación. Cada uno de los siete procesos básicos de personal cuenta con cuatro indicadores debidamente descritos y, a su vez, cada indicador tiene cuatro variables de medición. Cada una de las ciento doce (112) variables de medición tiene la posibilidad de evaluarse de uno (1) a cinco (5). (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

“La matriz que nos ocupa permite hacer una medición cuantitativa de cada proceso básico de personal, así como también obtener una medición total de la gestión de personal. A nivel general, cada proceso cuenta con una ponderación porcentual individual que sumada llega al 100%. Como cada proceso cuenta con cuatro indicadores, cada uno de ellos también tiene una ponderación al interior del proceso, y cada variable de medición tiene cinco posibilidades de calificación.” (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010, pág. 5)

6.7 Validación del instrumento de medición

Este instrumento se encuentra validado en el territorio nacional, por la universidad la Universidad de La Sabana (Colombia). (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

7. Diagnóstico organizacional

Para el proceso de diagnóstico, en el ámbito externo se utiliza el análisis de Pestel y en el ámbito interno la Matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010), se aplica el instrumento y se interpretan los resultados mediante la tabulación utilizando métodos estadísticos, el cual fue diligenciado por el personal directivo de la empresa CEKAED SECURITY LTDA identificado en el muestreo, el cual arroja que en la organización existen procesos no documentados y se reafirma la no existencia de un modelo de gestión del talento humano que supla sus necesidades, por ende, se identifican algunas oportunidades de mejora que brindaran los lineamientos oportunos en procesos como reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación de desempeño que favorecerán el entorno organizacional.

Es importante mencionar que la rotación del personal que ocurre en CEKAED SECURITY LTDA tiene efectos en altos costos por reproceso de actividades, la desmotivación y el clima organizacional inadecuado entre otros, sin embargo, la organización ya empezó con la reestructuración del departamento RRHH y desarrollo de procesos, haciendo frente a los retos que trae a futuro, el éxito requiere el compromiso de cada uno de los integrantes directivos.

El objetivo de la propuesta es brindar a la organización elementos que mejoren su competitividad y posicionamiento, no solo por prestar un excelente servicio externo, sino, también interno.

A continuación, se presenta el análisis externo e interno realizado.

7.1 Resultados de la metodología Pestel

En el análisis de los factores externos de la organización se toma como base la planeación estratégica de CEKAED SECURITY LTDA en relación con el mercado, para así poder determinar aquellos aspectos que puedan afectar o contribuir a la compañía presentados a continuación a detalle.

7.1.1. Factores políticos

Colombia en este aspecto se encuentra en situación de incertidumbre e inseguridad, panorama que impacta directamente a la organización. En los últimos años, el crecimiento de programas de inclusión se ha visto afectados por políticas del gobierno y la pandemia de COVID- 19 no facilitó la gobernabilidad del país, impidiendo que las personas accedan a un empleo digno o que las empresas pequeñas o medianas se posicionen (OECD, 2022), efecto directo en organizaciones como CEKAED SECURITY LTDA, ya que en las políticas del gobierno se espera encontrar un respaldo. Todo esto sumado a la incertidumbre de las elecciones , por quien va gobernar durante los siguientes cuatro años, genera un panorama que no permite que se amplíe la inversión o la seguridad en la toma de decisiones, lo que disminuye por los posibles efectos que el político de turno traiga para las empresas en general; el resultado de esta volatilidad a nivel político no solo es interno sino global, una inflación en aumento en la mayoría de países, el alza de los fletes y costos logísticos, la

escasez de insumos intermedios y de bienes finales entre otras situaciones que no permiten visualizar un futuro claro; así las cosas, muchas fuerzas convergen hacia una creciente presión inflacionaria.

Es importante reconocer que al definir la política fiscal y de sostenibilidad de un país se deben desarrollar actividades que permitan controlar aspectos que afectan directamente la inflación, no es lo mismo enfrentar aumentos de precios internos, que enfrentar situaciones globales (Master, 2022), de una política fiscal idónea depende el fortalecimiento del país. Viveros (2022) menciona que el año 2021 fue uno de los años más difíciles en temas sociales, con un descontento general y crisis social por el confinamiento, poca atención del gobierno, el cierre de pequeñas y medianas empresas, que trajo fuertes protestas y daños a bienes públicos y privados, con efectos de desestabilización y hasta la cancelación de contratos que se tenían suscritos para prestar servicios de vigilancia por parte de CEKAED SECURITY LTDA a continuación se relacionan los riesgos y efectos:

Tabla 4 Relacion de Sub-Factores políticos sus riesgos y efectos.

SUB-FACTOR	DESCRIPCIÓN	RIESGO	EFECTO
Periodo gubernamental y cambio de presidente.	El programa de gobierno se ajusta a las expectativas de la empresa.	Recesión económica e inestabilidad en los acuerdos comerciales	Pérdida de clientes, rentabilidad baja.
Estabilidad gubernamental	Protestas por aplicación de reformas a legislación que afectan a la población.	Paros nacionales, Problemas de Salud pública e ineficiencia en su atención.	Perdida de mercados, suspensión de puestos de vigilancia
Nivel de corrupción en el sector público y privado	Desviación de recursos y contratación de manera directa sesgada.	Difícil cumplimiento de los requisitos, para la obtención de beneficios para las empresas	Participación en ofertas imposibles de ganar. Afectación en los flujos de caja libre, disminución operacional

Fuente: Elaboración propia

7.1.2 Factores sociales

A nivel social hubo traumatismo por la disminución de condiciones dignas de los ciudadanos colombianos, generando una atmósfera de escepticismo e inconformismo, que afectó no solo a las empresas sino a los trabajadores de CEKAED SECURITY LTDA que perdieron sus empleos; aunque el gobierno realizó una inversión aproximada a 20 billones de pesos dirigido a población de estratos 1,2 y 3, no fue suficiente ya que los efectos no fueron exclusivos de estos estratos, que se agudizó con el colapso del sistema de salud y el poco acceso a financiamiento. Una de las estrategias que lideró el gobierno para atender esta crisis fue la inversión en el programa de ingreso solidario que giró a las personas alrededor de medio salario mínimo, algunos subsidios aislados que muchos manifestaron nunca haber recibido o que no fueron distribuidos por consecuencias de la corrupción en ramas del gobierno, lo que se suma a la inseguridad, donde las personas se sienten expuestas y expresan no confiar, los constantes robos a establecimientos los cuales no se pueden proteger por no contar con capacidad de contratar seguridad privada ya que se encuentran en un proceso de recuperación que no se los permiten (Foro nacional por Colombia, 2021) .

Ilustración 2 Nivel de Seguridad



QUÉ TAN SEGUROS NOS SENTIMOS



Personas mayores de 15 años que se sienten inseguras en sus entornos:

Ambiente urbano:



50,1 %

Ambiente rural:



23,8 %

Fuente: Casa editorial el Tiempo,2021

Tabla 5 Relacione Sub-Factores Sociales sus riesgos y efectos.

SUB-FACTOR	DESCRIPCIÓN	RIESGO	EFECTO
Nivel de ingresos.	Disminución del poder adquisitivo de las familias y empresas.	El ingreso de los clientes con tendencia a la baja.	Perdida de fuerza laboral y económica
Cambio estructural de leyes en el entorno social	Disminución de beneficios obtenidos a través de las leyes a favor de la comunidad y las empresas con enfoque social.	Impacto negativo o positivo, que repercute en la economía social	Incumplimiento y sanciones por las operaciones realizadas

Fuente: Elaboración propia

7.1.3. Factores Económicos

La situación actual y el impacto de la Pandemia reflejan una economía de recesión en varios países de América latina sin embargo para Colombia se presentó un crecimiento del 10,8% del PIB algo representativo, pero para finales de 2021 e inicios del 2022 el PIB está disminuyendo y la inflación está a la alza (Becerra Elejalda, 2022), estos indicadores reflejan que el receso económico que sucedió en el país entre el 2019 – 2021 sus efectos se verán en los próximos 10 años en realidad, invitando a entender que las compañías deben de contar con estructuras financieras sólidas y fondos de maniobra. CEKAED SECURITY LTDA inició un proceso de reactivación total y ajuste de sus políticas internas sobre sus flujos de caja y posicionamiento en el mercado que le permita disminuir los efectos negativos y convertirlos en oportunidad, o por lo menos, crear salvaguardas para el futuro.

Tabla 6 Relacion Sub-Factores Económicos sus riesgos y efectos.

SUB -FACTOR	DESCRIPCIÓN	RIESGO	EFECTO
Procesos y entidades regulatorias	Modificación y no actualización en normatividad en materia de Vigilancia y Tributaria.	Desconocimiento y omisión de las nuevas normatividades vigentes, de los entes reguladores	Suspensión de actividades. Cierre de actividades. Sanciones económicas que afecten el flujo de caja.
Inflación en aumento	Aumento de costo de vida y disminución de calidad de Vida.	Recesión económica	Mas inversión y sobrecostos.
Tasa de interés en aumento.	El alza en las tasas de interés	Presupuesto y flujo de caja negativos	Afectación en los estados financieros

	afecta la posible adquisición de financiación para lograr la inversión presupuestada en planes y programas.		
--	---	--	--

Fuente: elaboración propia

7.1.4. Factores Tecnológicos

El desarrollo tecnológico en Colombia y en especial en CEKAED SECURITY LTDA es un gran reto, especialmente, en el campo del relacionamiento con los grupos de interés. La medición de un indicador de avance en innovación tecnológica se vuelve primordial, porque de una forma u otra, tiene directa incidencia en la competitividad. Los servicios de vigilancia y seguridad están creciendo exponencialmente y el uso de tecnología se volvió una necesidad, antes de la pandemia, las organizaciones ya se estaban reinventando tanto en la prestación de servicios, como en la compra de equipos tecnológicos y herramientas más avanzadas que permitan prestar mejores servicios, la modernización, calidad y profesionales idóneos, es lo que la población colombiana está buscando en empresas de vigilancia y seguridad (Portafolio , 2021).

En Colombia, las empresas del sector de seguridad han adoptado paulatinamente el uso de tecnología aplicable al medio, como cámaras y dotación para personal, facilitando y optimizando el trabajo e inclusive, han incorporado personal con alguna discapacidad física sin disminuir en ningún momento la excelente atención a sus clientes en los sectores de viviendas, industria y comercio, los cuales demandan servicios con más participación tecnológica (Fenalco, 2021). A raíz de esto, CEKAED SECURITY LTDA debe implementar un plan estratégico para incorporar tecnología de punta, en un mercado de seguridad privada

en crecimiento, que requiere un compromiso de la organización y una estructura interna bien definida.

Tabla 7 Relacion de Sub- Factor Tecnológicos sus riesgos y efectos.

SUB-FACTOR	DESCRIPCIÓN	RIESGO	EFECTO
Desarrollo tecnológico	Adquisición de Tecnología que facilite y mejore la prestación de servicios.	Permanencia en el mercado por no contar con la tecnología necesaria.	Salida del mercado, disminución en los ingresos
Potencial e innovación	Estar informados sobre los cambios tecnológicos o el desarrollo de los mismo dentro de la compañía que permita ser mejores.	Estancamiento en la adquisición de tecnología de punta.	Disminución de rentabilidad, pérdida de clientes
Software en la Nube- Monitoreo remoto.	Es necesario contar con tecnología que permita desarrollar el servicio de manera remota.	No contar con software que permita el desarrollo del servicio de vigilancia de manera remota.	Cierre del negocio, clientes insatisfechos

Fuente: Elaboración propia

7.1.5. Factores ecológicos

CEKAED SECURITY LTDA debe garantizar la responsabilidad ambiental, estructurando en sus políticas mecanismos de control de la contaminación, así como consumo de recursos biodegradables y de energía asociados a la actividad económica. Adoptando la prácticas sugeridas por el Pacto Global de las Naciones Unidas, la superintendencia de vigilancia crea una política ambiental para que las organizaciones vigiladas por ella, como CEKAED SECURITY LTDA promuevan dentro de su estructura interna un

programa que permita cumplir con este pacto, que no solo traerá efectos positivos para el ambiente, sino posicionamiento frente a otras organizaciones y reconocimientos de buenas prácticas empresariales (Superintendencia de Vigilancia, 2021)

Velosa (2021), afirma que actualmente diversas empresas de manera voluntaria y con consciencia sostenible han iniciado un proceso para la recuperación y disminución de los efectos ambientales, realizando ajustes, buscando materiales amigables con el ambiente, adquisición de tecnología sustentable, CEKAED SECURITY es una de estas empresas empoderadas y lista para ajustar sus procesos, uno de estos, su modelo de gestión humana para la organización, que no solo es un cambio general sino será sustancial.

Tabla 8 Relacion de Sub- Factores ecológicos sus riesgos y efectos

SUB-FACTOR	DESCRIPCIÓN	RIESGO	EFECTO
Políticas ambientales	La superintendencia de Vigilancia emite leyes relacionadas con buenas prácticas en materia ecológica de obligatorio cumplimiento.	No conocer la normatividad	Sanciones, multas e intereses
Consumo de recursos y energía	Establecer consumos máximos y monitorear los desperdicios de recursos y su disposición adecuada.	No contar con estrategias que mitiguen el consumo	Sobrecostos que impactan en el precio de venta del servicio

Objetivo de desarrollo sostenible	Se reconocida como una organización que aplica políticas de responsabilidad social.	No evidenciar el compromiso con el planeta, ni contar con un programa de responsabilidad social organizacional.	Deterioro del GOOD WILL, sanciones, pérdida de consumidores
-----------------------------------	---	---	---

Fuente: Elaboración propia

7.1.6. Factores Legales

Para CEKAED SECURITY LTDA, el cambio de la normatividad legal y tributaria se presenta como un factor predominante para el normal funcionamiento, de ello depende la operación comercial e implica los ajustes y direccionamiento a nivel interno ante las entidades de control y vigilancia, para la ejecución de planes, presupuestos y acciones en materia de disposiciones legales en cabeza de la superintendencia de vigilancia, entidad encargada del control de CEKAED SECURITY LTDA. Uno de los cambios sustanciales que se generó, fue el ajuste del estatuto de vigilancia y seguridad privada emitido en 1994 (Páramo Gaviria, 2021), en una economía y sociedad distinta a la actual, lo cual es una oportunidad para la empresa, organización que se preocupa por estar a la vanguardia y dispuesta a ser la primera que aplique la nueva normatividad.

SUB - FACTOR	DESCRIPCIÓN	RIESGO	EFECTO
--------------	-------------	--------	--------

Legislación laboral	La empresa cumple con todos los aspectos establecidos en la normatividad laboral, sin embargo, por necesidad del servicio pueden omitir pasos asociados a la vinculación de este.	No cumplir con la reglamentación de las normas de la unidad de Gestión pensional y parafiscales (UGPP) o Ministerio de trabajo.	Sanciones, requerimientos por incumplimientos, pérdida del factor humano, multas e intereses, Cierre temporal o definitivo de la compañía.
Renovación de Licencias y permisos	La empresa debe de realizar la gestión de licencias frente a la superintendencia de Vigilancia anualmente.	No contar con los requisitos exigidos por la ley.	Sanciones, multas, pérdida de puestos de trabajo

Tabla 9 Relaciones Sub- Factores Legales sus riesgos y efectos

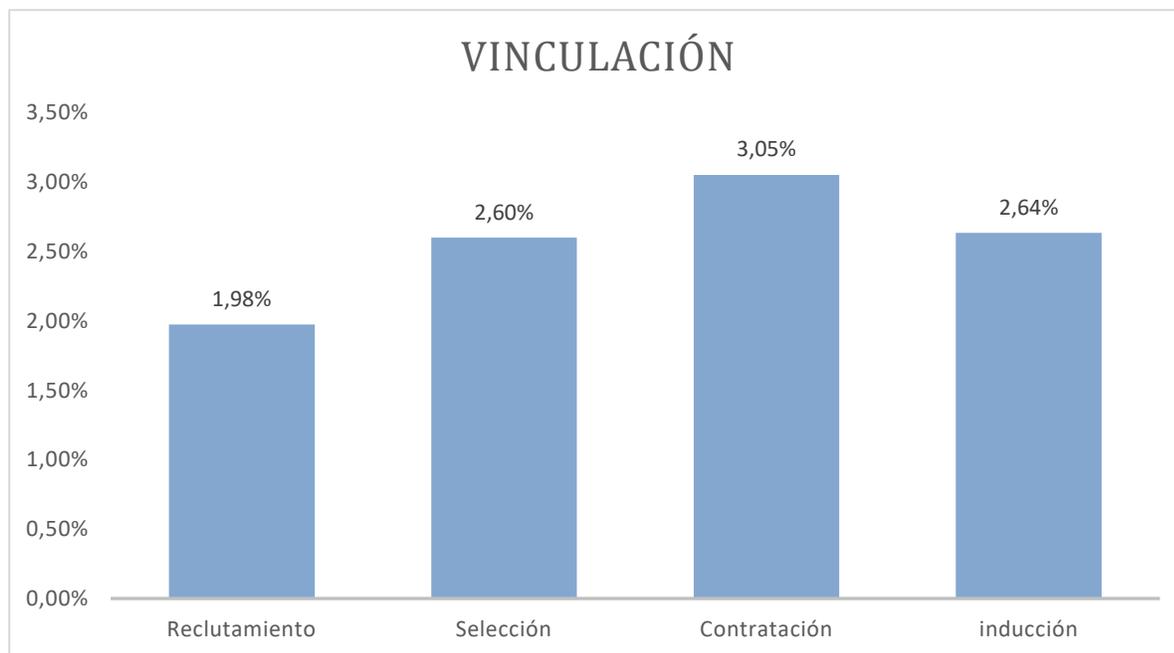
Fuente: Elaboración propia

7.2 Análisis de resultados cuantitativos

Se realiza la aplicación de la Matriz organizacional para la medición de los procesos de personal, una primera aproximación (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010), la cual agrupa los siguientes procesos: vinculación, capacitación, evaluación del desempeño, salud ocupacional, compensaciones, bienestar, retiro y/o desvinculación, se muestra las ponderaciones que permitan conocer el grado de avance o aplicación del proceso dentro de la organización, se estructura a continuación los resultados obtenidos:

7.2.1 Vinculación

Gráfico 6 Proceso de Vinculación en CEKAED SECURITY LTDA



Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

Tabla 10 Resultados del Proceso de Vinculación

VINCULACIÓN	VALORACION 200	EJECUCIÓN	PESO	GENERAL
Reclutamiento	40	26	3%	1,98%
Selección	53	35	4%	2,60%
Contratación	53	41	4%	3,05%
inducción	53	35	4%	2,64%

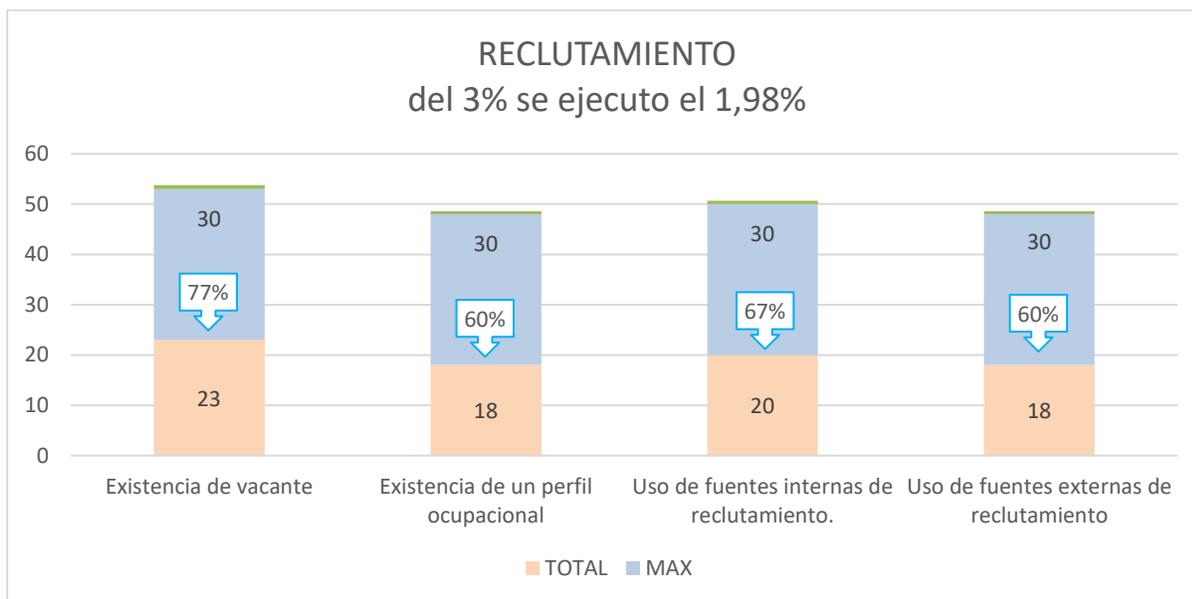
Fuente: elaboración propia

Como se menciona en la fundamentación teórica este proceso es el primer paso de cualquier modelo de Gestión del Talento Humano y debe estar estructurado adecuadamente, se muestra en la gráfica 6 que el peso porcentual máximo alcanzado es el 15%, dentro de este se incluyen 4 subprocesos; reclutamiento 3% máximo alcanzado con medición actual 1.98%, Selección Máximo alcanzado 4% con medición actual 2.60%, Contratación Máximo alcanzado 3% con medición actual 2.64%, inducción con un máximo alcanzado de 4% con medición actual 2.64%, los subprocesos donde se debe prestar mayor atención por una calificación por debajo de la media son; reclutamiento, selección e inducción, una oportunidad de mejora para CEKAED SECURITY LTDA que como manifiestan las personas encuestadas no están determinadas las pautas y tampoco existe un proceso documentado.

Dentro del proceso de vinculación se desarrollan 4 subprocesos como se observa en la gráfica 6 (Reclutamiento, Selección, inducción y contratación), evaluados y tabulados a continuación por separado.

Sub- Proceso Reclutamiento

Gráfico 7 Sub- Proceso Reclutamiento en CEKAED SECURITY LTDA



Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

Tabla 11 Resultado del Subproceso de Reclutamiento

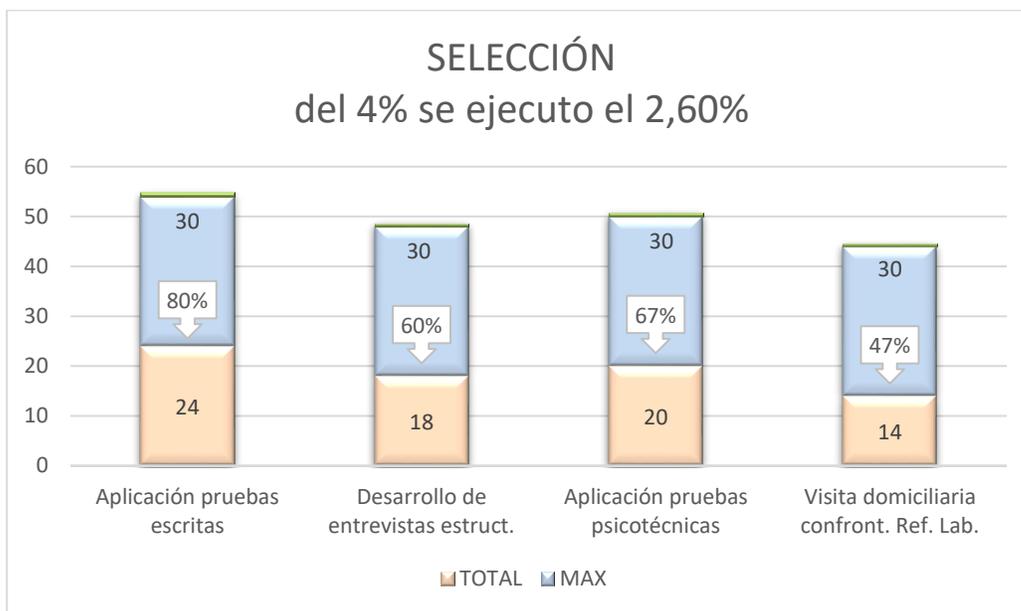
RECLUTAMIENTO	TOTAL	MAX	%
Existencia de vacante	23	30	77%
Existencia de un perfil ocupacional	18	30	60%
Uso de fuentes internas de reclutamiento.	20	30	67%
Uso de fuentes externas de reclutamiento	18	30	60%

Fuente: elaboración propia

En el Subproceso de reclutamiento el indicador arroja un cumplimiento del 66 % donde las mayorías de veces se evidencia la oferta del cargo, pero no la existencia de un perfil específico o las fuentes externas o internas identificadas para llevar a cabo el reclutamiento.

Sub- Proceso Selección

Gráfico 8 Sub- Proceso Selección



Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

Tabla 12 Resultados del Subproceso de Selección

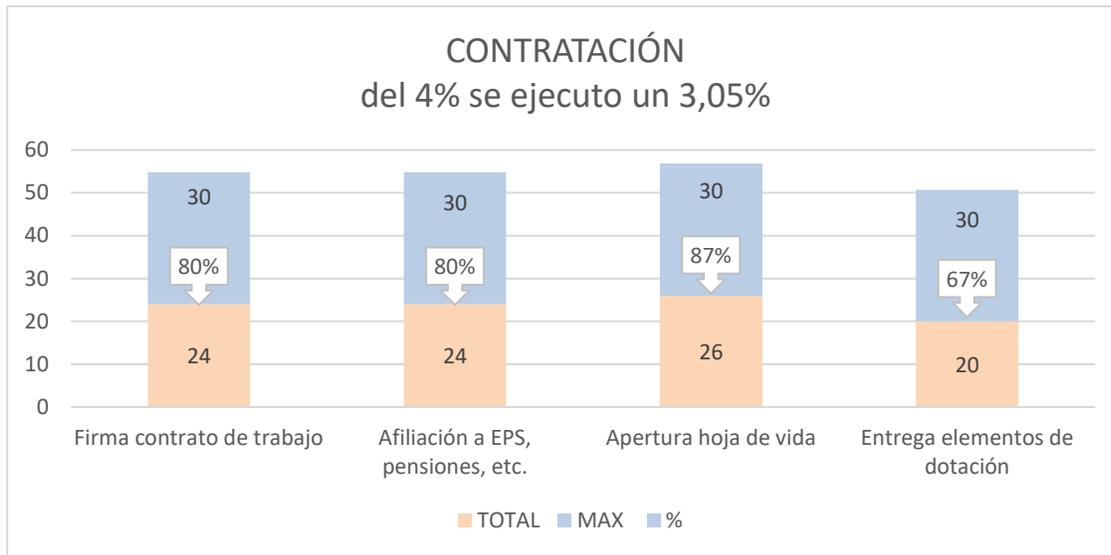
SELECCIÓN	TOTAL	MAX	%
Aplicación pruebas escritas	24	30	80%
Desarrollo de entrevistas estructur.	18	30	60%
Aplicación pruebas psicotécnicas	20	30	67%
Visita domiciliaria confront. Ref. Lab.	14	30	47%

Fuente: elaboración propia

La participación de los candidatos es fundamental en el proceso de selección y es de entender que la ausencia del proceso, genera disminución del cumplimiento de la operación por no contar con el personal idóneo, en el sub proceso de selección se le da más importancia a la prueba escrita, que a la entrevista o pruebas psicotécnicas que permitan determinar otras cualidades de los colaboradores a seleccionar, es importante resaltar que estas actividades deben ser complementarias y ayudar a seleccionar a la persona idónea para el cargo, ya que una prueba escrita puede determinar la capacidad de memorización, pero no su estabilidad psicológica y tampoco su proyección dentro de la organización.

Sub- Proceso Contratación

Gráfico 9 Sub- Proceso Contratación



Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

Tabla 13 Resultados de Subproceso de Contratación.

CONTRATACIÓN	TOTAL	MAX	%
Firma contrato de trabajo	24	30	80%
Afiliación a EPS, pensiones, etc.	24	30	80%
Apertura hoja de vida	26	30	87%
Entrega elementos de dotación	20	30	67%

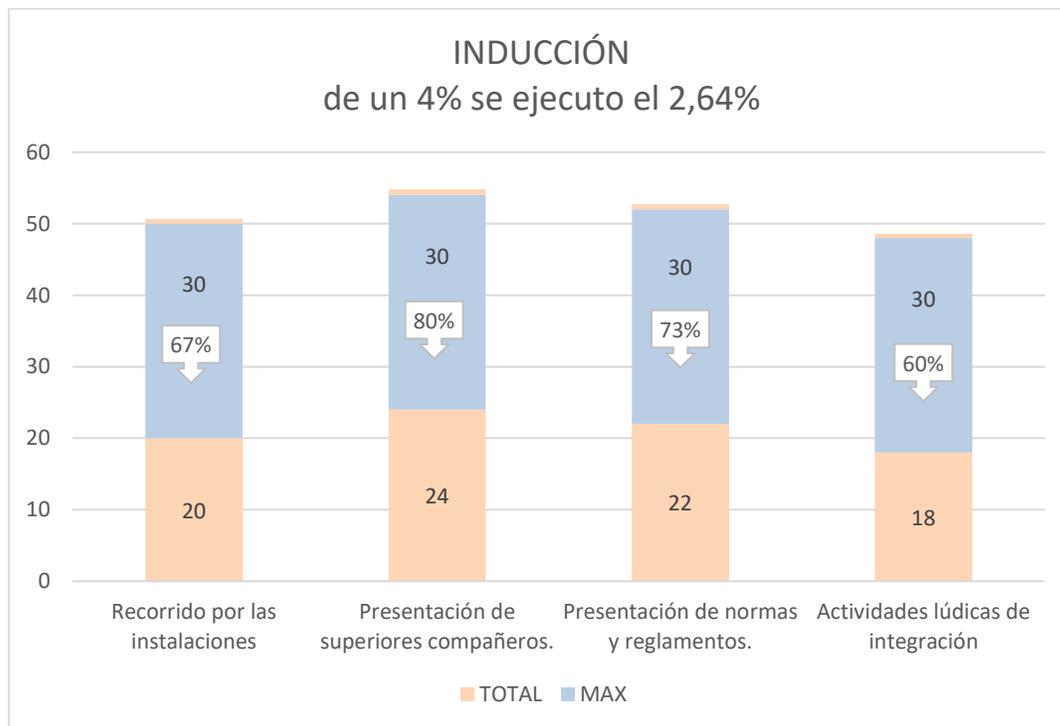
Fuente: elaboración propia

Dentro del Sub proceso de contratación, se debe establecer unas actividades estructuradas, se evidencia que a pesar de tener una firma de contratos , apertura de hojas de vida y afiliación al sistema de seguridad social por encima del 80%, solo se logra una entrega de

dotación del 67% del personal contratado, que por la naturaleza de la actividad es grave, su principal consecuencia es la renuncia de forma momentánea de los colaboradores, el archivo de documentación existe pero presenta fallas sustanciales como problemas en consulta de datos y almacenamiento de hojas de vida a lo que se le debe dar seguimiento.

Sub- Proceso Inducción

Gráfico 10 Sub- Proceso Inducción



Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

Tabla 14 Resultados de Subproceso de Inducción

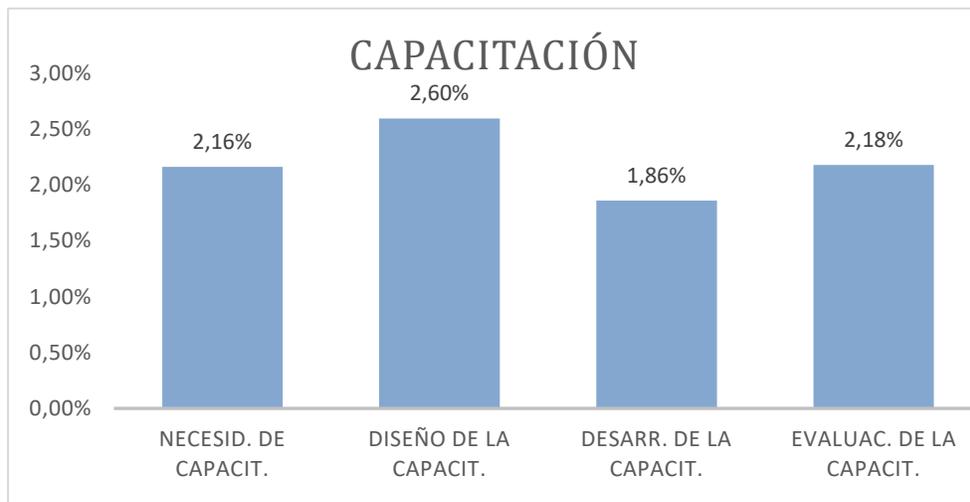
INDUCCIÓN	TOTAL	MAX	%
Recorrido por las instalaciones	20	30	67%
Presentación de superiores compañeros.	24	30	80%
Presentación de normas y reglamentos.	22	30	73%
Actividades lúdicas de integración	18	30	60%

Fuente: elaboración propia

Para la compañía es de vital importancia que los nuevos colaboradores conozcas la estructura organizacional y planeación estratégica y así desenvuelvan adecuadamente, esto se genera dando a conocer a personal nuevo, es decir, generando una ronda de conocimiento y presentando la información principal de la compañía, también se observa que el subproceso supera la media, pero la capacitación en muchos casos no se realiza, solamente ocurrirá por requerimiento inmediato en el lugar donde fue contratado el servicio

7.2.2 Capacitación

Gráfico 11 Capacitación



Fuente: Elaboración propia

Tabla 15 Resultado de Proceso de capacitación

CAPACITACIÓN

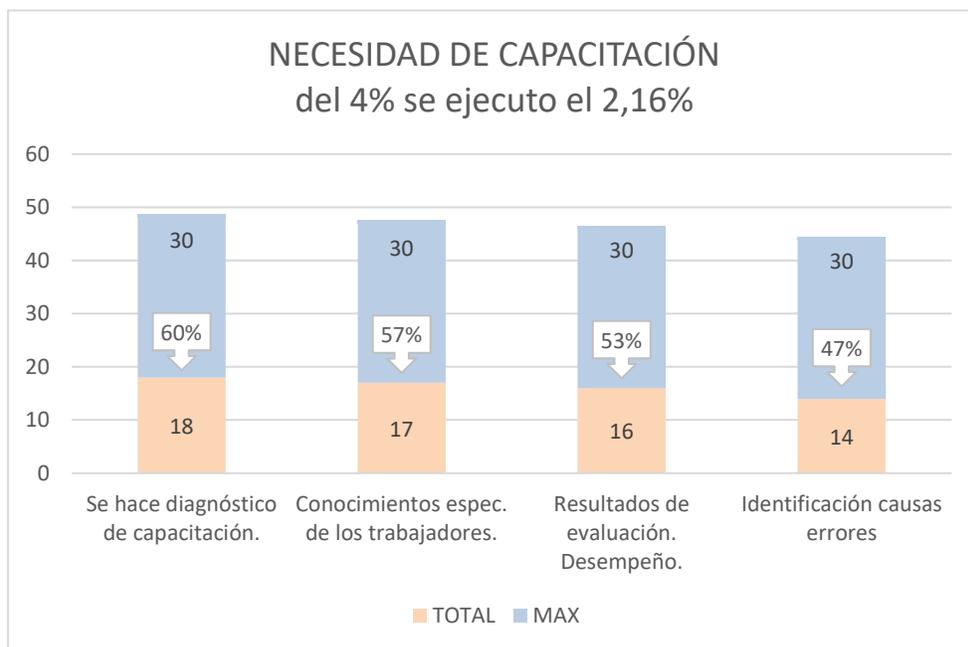
NECESID. DE CAPACIT.	53	29	4%	2,16%
DISEÑO DE LA CAPACIT.	53	35	4%	2,60%
DESARR. DE LA CAPACIT.	40	25	3%	1,86%
EVALUAC. DE LA CAPACIT.	53	29	4%	2,18%

Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

El peso porcentual de este proceso es de 15%, dentro de este se incluyen 4 subprocesos ,Necesidad de Capacitación 4% máximo alcanzar una la medición actual es 2.16%, diseño de la capacitación máximo alcanzar 4% una medición actual 2.60%, desarrollo de la capacitación máximo alcanzar 3% una medición actual 1.86% y evaluación de la capacitación máximo alcanzar 4% una la medición actual 2.15%, se evidencia que los indicadores no cumplen la media y determinar que la necesidad de capacitación es una de objetivos dentro del modelo de gestión se deberá desarrollar y así potencializar el éxito de este proceso, a continuación se presenta el resultado pro sub proceso para la profundización en su identificación.

Sub- Proceso Necesidades de capacitación

Gráfico 12 Sub- Proceso Necesidades de capacitación



Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

Tabla 16 Resultado de Subproceso de Necesidades de capacitación

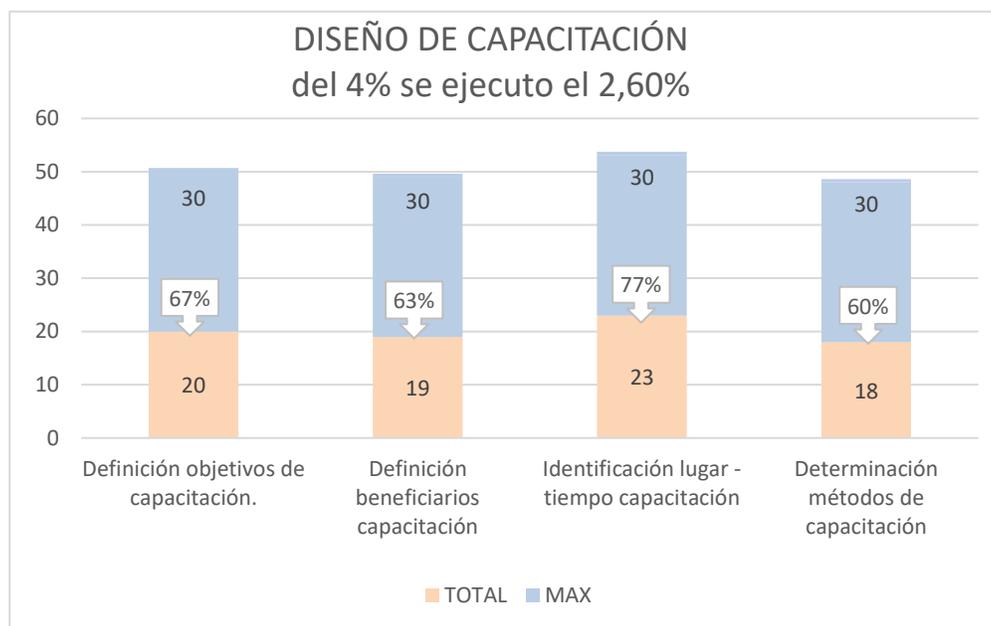
NECESIDAD DE CAPACITACIÓN	TOTAL	MAX	%
Se hace diagnóstico de capacitación.	18	30	60%
Conocimientos espec. de los trabajadores.	17	30	57%
Resultados de evaluación. Desempeño.	16	30	53%
Identificación causas errores	14	30	47%

Fuente: elaboración propia

Conocer las necesidades de capacitación que el personal requiere, lleva a mejorar todas las actividades relacionadas en el cargo, esto debe ser diseñado y planeado para todo el personal de la compañía enfocándose en el objeto social de la empresa, el cumplimiento de este proceso actualmente no alcanza la media y es una oportunidad de mejora para CEKAED SECURITY LTDA.

Sub- Proceso Diseño de capacitación

Gráfico 13 Sub- Proceso Diseño de capacitación



Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

Tabla 17 Resultados subproceso de Diseño de capacitación

DISEÑO DE CAPACITACIÓN	TOTAL	MAX	%
Definición objetivos de capacitación.	20	30	67%
Definición beneficiarios capacitación	19	30	63%
Identificación lugar - tiempo capacitación	23	30	77%
Determinación métodos de capacitación	18	30	60%

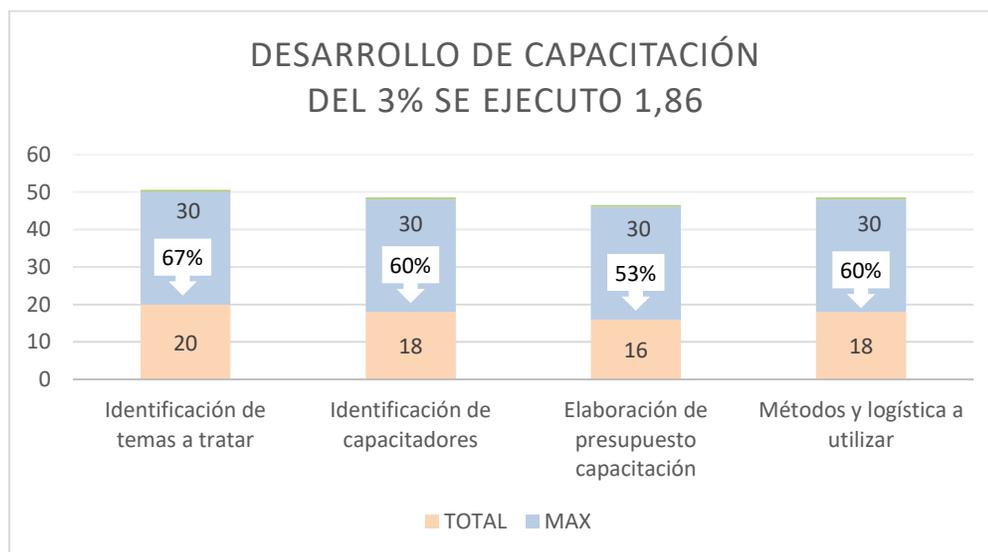
Fuente: elaboración propia

El diseño de una capacitación a la medida es primordial, para poder identificar su contribución y pertinencia para la compañía y el colaborador, si la misma es funcional tanto en objetivo como en espacio, así como el manejo adecuado de la misma, una ubicación

adecuada, libre de ruidos externos es lo más importante al momento de iniciar y llevarla a cabo.

Sub- Proceso Desarrollo de capacitación

Gráfico 14 Sub- Proceso Desarrollo de capacitación



Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

Tabla 18 Resultado de Subproceso de capacitación

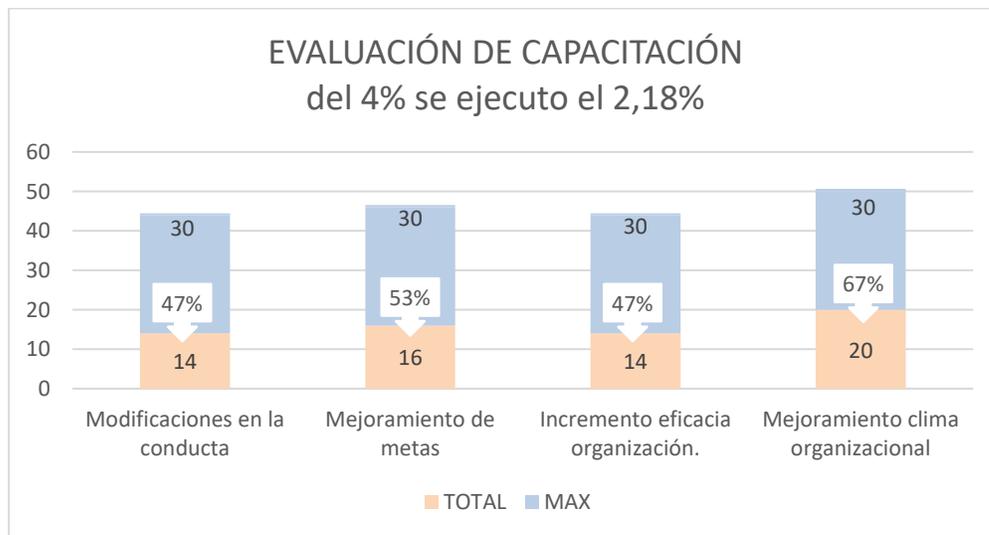
DESARROLLO DE CAPACITACIÓN	TOTAL	MAX	%
Identificación de temas a tratar	20	30	67%
Identificación de capacitadores	18	30	60%
Elaboración de presupuesto capacitación	16	30	53%
Métodos y logística a utilizar	18	30	60%

Fuente: elaboración propia

El desarrollo de la capacitación se debe identificar desde el ingreso del trabajador ,si todo el personal debe estar en la misma capacitación o si debe ser enfocada en un grupo específico de colaboradores, desde ahí poder generar el manejo adecuado de recursos, tema que siempre se deja de lado y no es tenido en cuenta al momento de iniciar el proceso de identificación de la capacitación, el indicador en este sub proceso está en promedio del 60%, algo bajo ya que no se está dando una identificación adecuada como el quien, temas a tratar y cuando abordarla.

Sub- Proceso Evaluación de capacitación

Gráfico 15 Sub- Proceso Evaluación de capacitación



Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

Tabla 19 Subproceso Evaluación de capacitación

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	TOTAL	MAX	%
Modificaciones en la conducta	14	30	47%
Mejoramiento de metas	16	30	53%
Incremento eficacia organización.	14	30	47%
Mejoramiento clima organizacional	20	30	67%

Fuente: elaboración propia

Se debe de establecer un proceso de evaluación de la pertinencia de las capacitaciones realizadas que permitan su ajuste y mejora continua, evidenciando sus aportes al fortalecimiento de la organización, algo que actualmente no sucede.

7.2.3 Evaluación de Desempeño

Gráfico 16 Evaluación de Desempeño

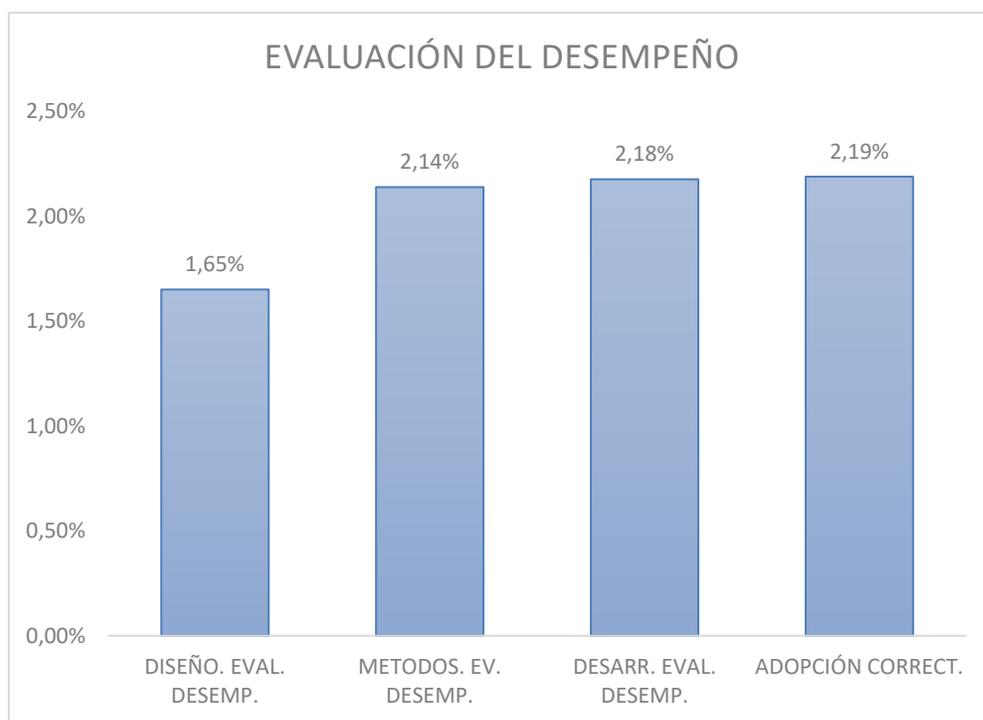


Tabla 20 Resultados Proceso Evaluación de Desempeño

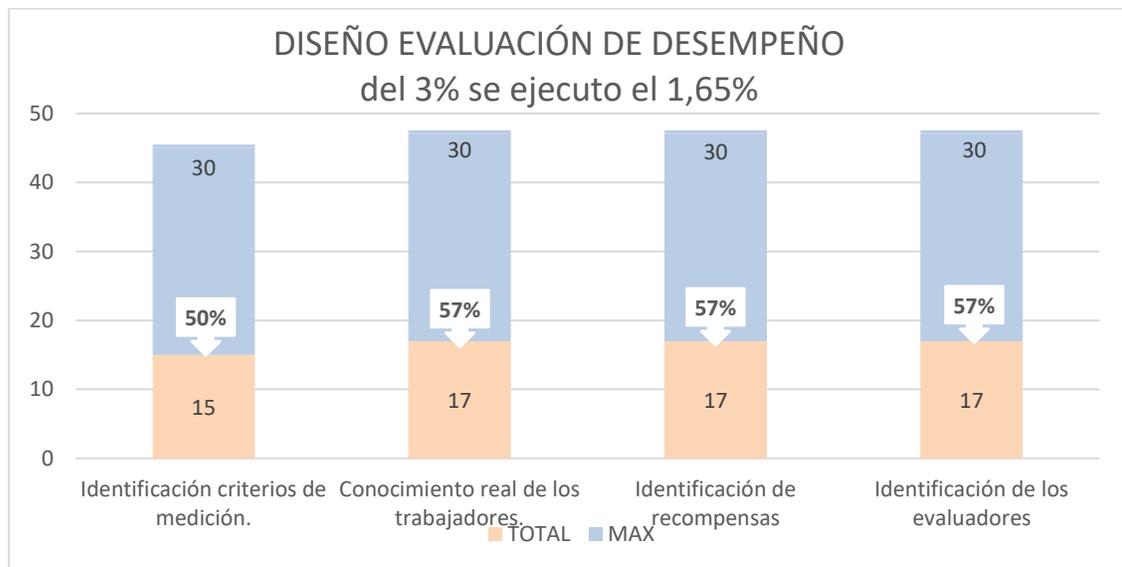
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
DISEÑO. EVAL. DESEMP.	40	22	3%	1,65%
METODOS. EV. DESEMP.	53	29	4%	2,14%
DESARR. EVAL. DESEMP.	53	29	4%	2,18%
ADOPCIÓN CORRECT.	53	29	4%	2,19%

Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

El peso porcentual de este proceso es 15%, dentro de este se incluyen 4 sub procesos de Diseño de evaluación de desempeño 3% máximo alcanzar una medición actual 1.65%, Métodos de evaluación de desempeño máximo alcanzar 4% una medición actual 2.18%, desarrollo evaluación de desempeño máximo alcanzar 4% una medición actual 2.18 % y adopción de correctivos máximo alcanzar 4% una medición actual 2.19%, en el proceso de evaluación de desempeño el indicador no cumple la media,, se debe determinar un diseño de evaluación de desempeño, métodos de evaluación y desarrollo de evaluaciones de desempeño, donde se identifiquen dentro de un modelo de gestión oportuno, a continuación se muestra el detalle de los subproceso y variables que los componen.

Sub- Proceso Diseño de evaluación de desempeño.

Gráfico 17 Sub- Proceso Diseño de evaluación de desempeño.



Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

Tabla 21 Resultado de Subproceso Diseño de Evaluación de desempeño

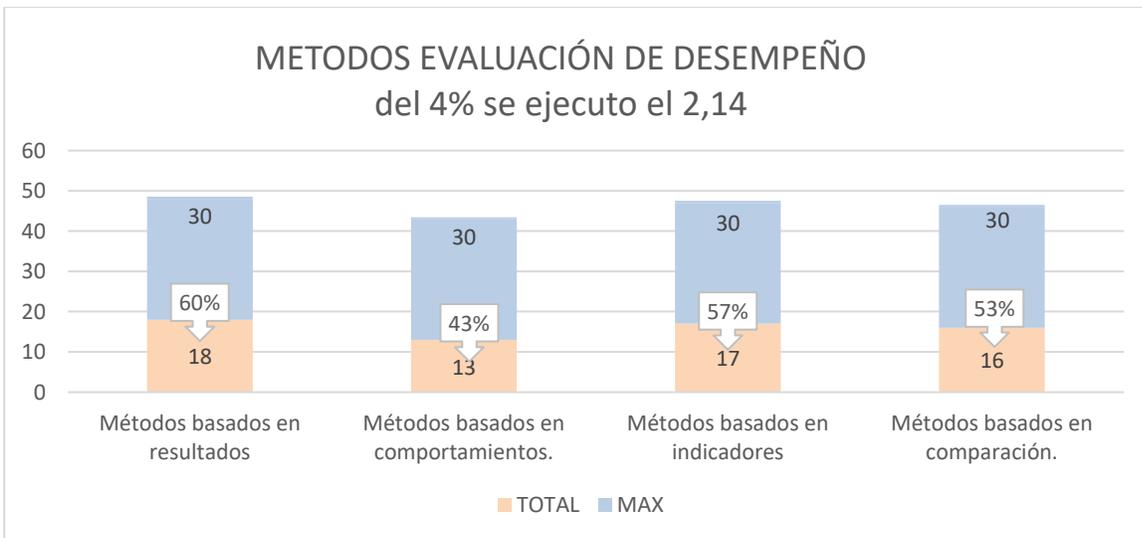
DISEÑO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	TOTAL	MAX	%
Identificación criterios de medición.	15	30	50%
Conocimiento real de los trabajadores.	17	30	57%
Identificación de recompensas	17	30	57%
Identificación de los evaluadores	17	30	57%

Fuente: elaboración propia

Para poder llevar a cabo una adecuada evaluación de desempeño de cada uno de los colaboradores de la compañía, el departamento de RR. HH debe identificar para que fue diseñado el ROL de cada colaborador, generando de esta forma criterios adecuados, el conocimiento de cada colaborador, quien está a cargo de la evaluación y como se le retribuye al colaborador un conocimiento y labor realizada de forma adecuada, la compañía actualmente tiene alcanza el 57% de cumplimiento en diseño de la evaluación de desempeño, aspecto primordial en la alta rotación de personal.

Sub- Proceso Métodos de evaluación de desempeño.

Gráfico 18 Sub- Proceso Métodos de evaluación de desempeño.



Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

Tabla 22 Resultado de Subproceso métodos de Evaluación del Desempeño

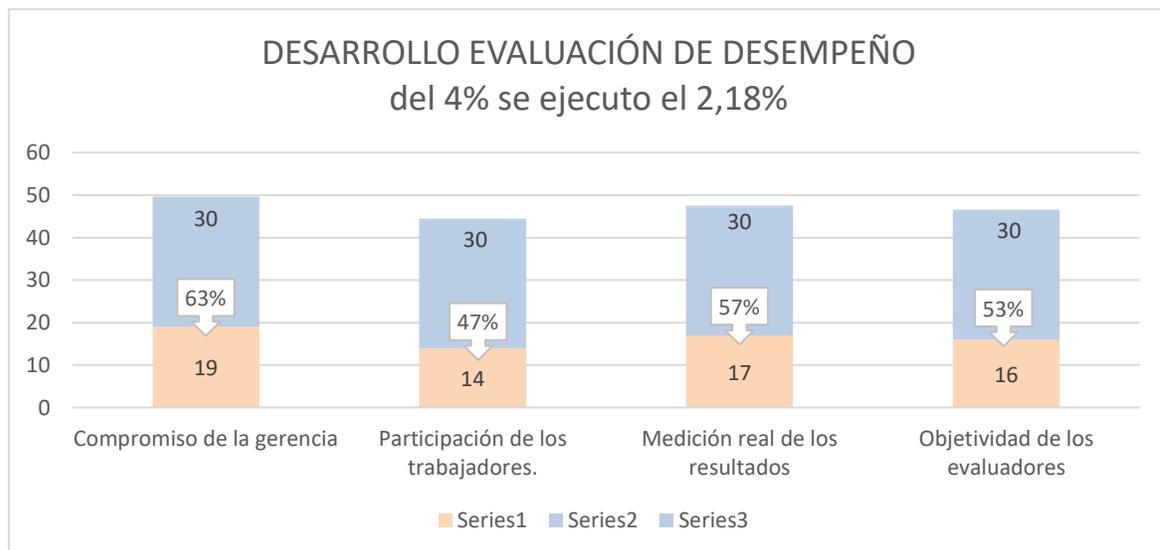
METODOS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	TOTAL	MAX	%
Métodos basados en resultados	18	30	60%
Métodos basados en comportamientos.	13	30	43%
Métodos basados en indicadores	17	30	57%
Métodos basados en comparación.	16	30	53%

Fuente: elaboración propia

Dentro de la evaluación de desempeño se debe identificar cual es el método más apropiado en la aplicación de esta, llevando a cada colaborador a demostrar resultados por encima de lo esperado, actualmente el proceso tiene un porcentaje de cumplimiento aproximadamente del 60%, lo que indica que es necesario crear un método o varios métodos que midan los resultados, comportamientos, se creen indicadores y se comparen.

Sub- Proceso Desarrollo de evaluación de desempeño.

Gráfico 19 Sub- Proceso Desarrollo de evaluación de desempeño.



Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

Tabla 23 Resultados subproceso desarrollo evaluación de desempeño.

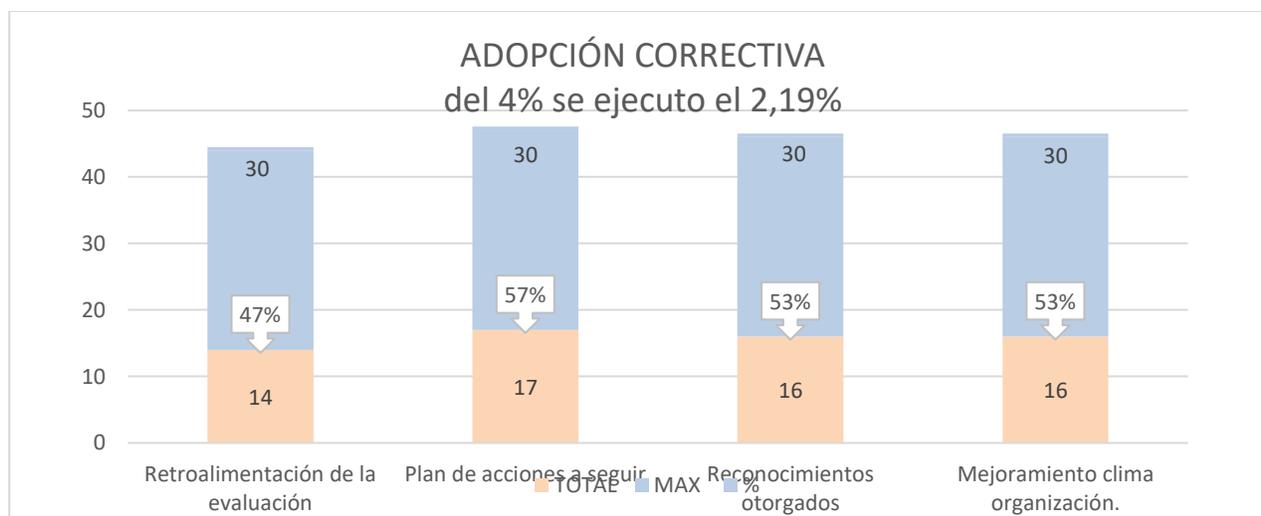
DESARROLLO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	TOTAL	MAX	%
Compromiso de la gerencia	19	30	63%
Participación de los trabajadores.	14	30	47%
Medición real de los resultados	17	30	57%
Objetividad de los evaluadores	16	30	53%

Fuente: elaboración propia

Este subproceso refleja que la gerencia está comprometida con el desarrollo de evaluaciones que permita medir el desempeño, sin embargo, la participación de los trabajadores es baja actualmente en un 47% y los resultados obtenidos se considera no concluyentes, también al no estar la evaluación diseñada a la medida del cargo existe subjetividad en su aplicación.

Sub- Proceso Adopción de correcciones

Gráfico 20 Sub- Proceso Adopción de correcciones



Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

Tabla 24 Resultados Adopción de correcciones

ADOPCIÓN CORRECTIVA	TOTAL	MAX	%
Retroalimentación de la evaluación	14	30	47%
Plan de acciones a seguir	17	30	57%
Reconocimientos otorgados	16	30	53%
Mejoramiento clima organización.	16	30	53%

Fuente: elaboración propia

La compañía no debe generar este proceso como una obligación, lo debe aplicar como un sistema de mejora continua, de esta forma se identifican posibles debilidades operativas ,que hacen que el recurso humano tenga falencias, por eso la importancia de una comunicación de resultados, actualmente se está cumplimiento es un 47%, así como el participación del el evaluado para que pueda identificar sus fallas y sus éxitos en el desarrollo de sus funciones ,actualmente aplicado en un 57%, sin embargo los reconocimientos y la mejora del clima organizacional no se evidencia en la totalidad de organización, sino por algunas áreas que de manera autónoma lo realiza.

7.2.4 Salud Ocupacional

Gráfico 21 Proceso de Salud Ocupacional

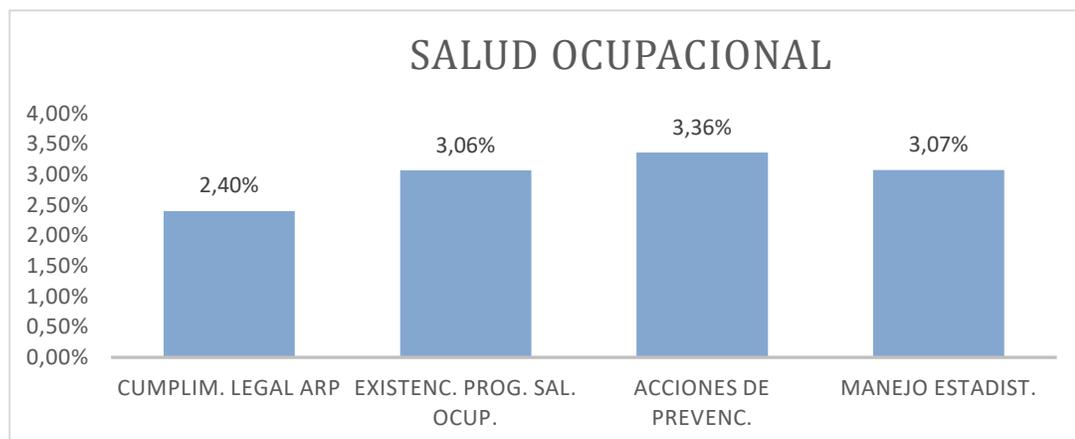


Tabla 25 Resultado de Proceso de Salud Ocupacional

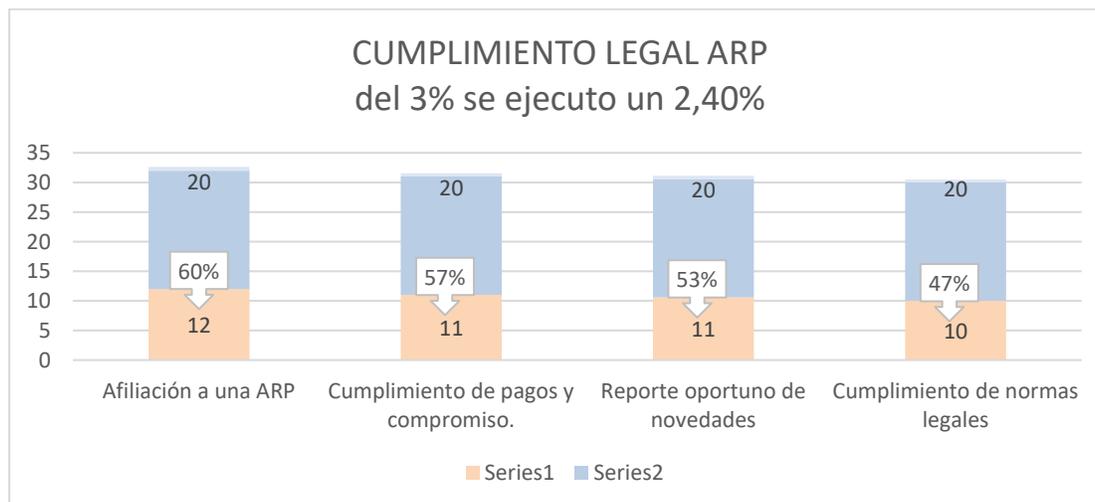
SALUD OCUPACIONAL	VALORACION 200	EJECUCIÓN	PESO	GENERAL
CUMPLIM. LEGAL ARP	40	32	3%	2,40%
EXISTENC. PROG. SAL. OCUP.	53	41	4%	3,06%
ACCIONES DE PREVENC.	53	45	4%	3,36%
MANEJO ESTADIST.	53	41	4%	3,07%

Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

El peso porcentual de este proceso es 15%, dentro de este se incluyen 4 subprocesos, cumplimiento legal 3% máximo alcanzar, medición actual 2.40%, existencia programa de salud ocupacional 4% máximo alcanzar una medición actual de 3.06%, acciones de prevención máximo alcanzar 4%, medición actual 3.36 % y manejo estadísticas máximo alcanzar 4% ,medición actual 3,07%, los subprocesos están a un cumplimiento promedio de 75%, falta más seguimiento, pero el proceso se encuentra en aplicación actualmente.

Sub- Proceso Cumplimiento legal

Gráfico 22 Sub- Proceso Cumplimiento legal



Fuente: elaboración propia.

Tabla 26 Resultado de subproceso Cumplimiento legal ARL

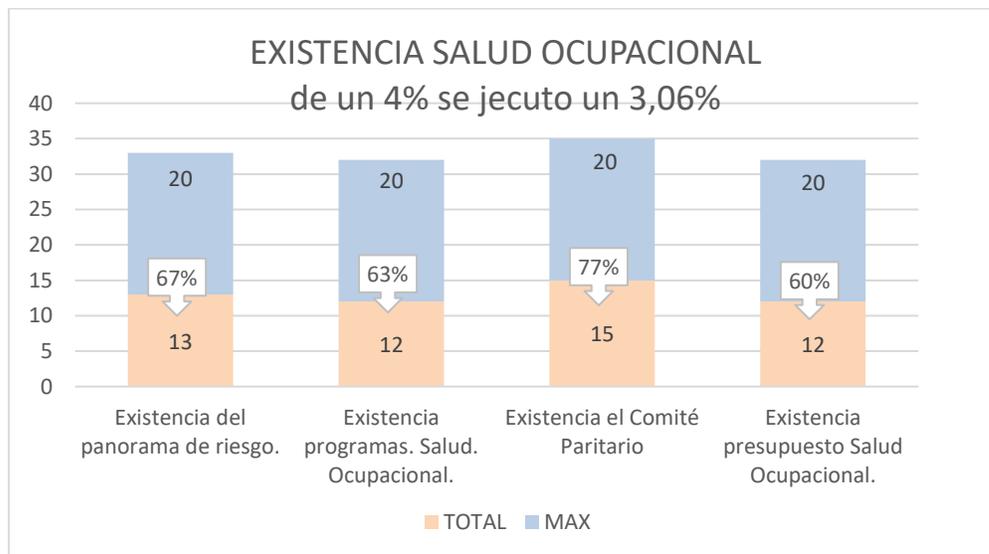
CUMPLIMIENTO LEGAL ARL	TOTAL	MAX	%
Afiliación a una ARL	12	20	60%
Cumplimiento de pagos y compromiso.	11	20	57%
Reporte oportuno de novedades	11	20	53%
Cumplimiento de normas legales	10	20	47%

Fuente: elaboración propia

Para una empresa, la protección de sus colaboradores es de carácter obligatorio, puesto que hay se ven identificadas posibles fallas que a futuro le puede afectar de forma significativa a nivel monetario y en algunos casos al sostenimiento de un colaborador no eficiente por alguna afectación laboral, actualmente la compañía tiene una aplicación del 60% de afiliaciones generadas y un 40% no realizadas, se evidencia atraso en pago de compromisos y el reporte oportuno de algunas novedades.

Sub- Proceso Existencia Salud Ocupacional

Gráfico 23 Sub- Proceso Existencia Salud Ocupacional



Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

Tabla 27 Resultados de Subproceso Existencia de Salud Ocupacional

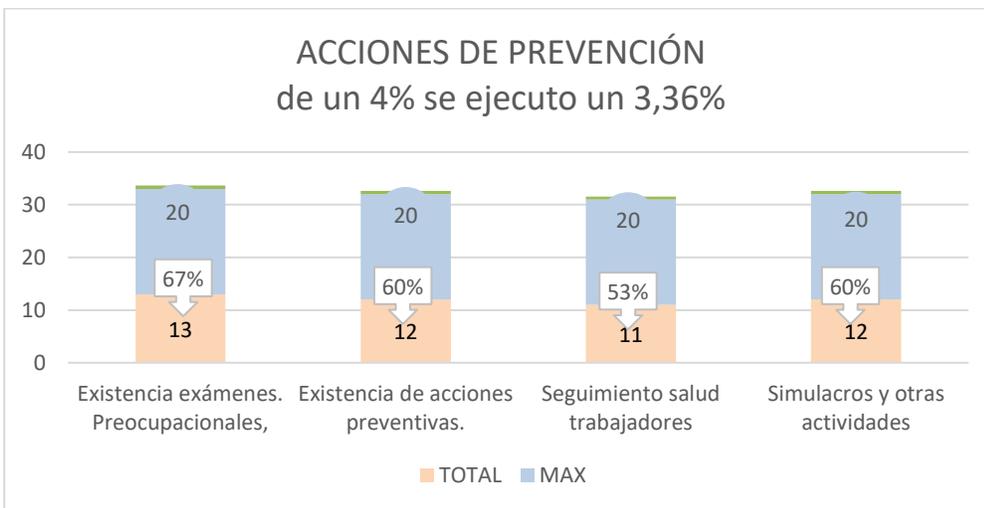
EXISTENCIA SALUD OCUPACIONAL	TOTAL	MAX	%
Existencia del panorama de riesgo.	13	20	67%
Existencia programas. Salud. Ocupacional.	12	20	63%
Existencia el Comité Paritario	15	20	77%
Existencia presupuesto Salud Ocupacional.	12	20	60%

Fuente: elaboración propia

Internamente la compañía debe identificar y gestionar los riesgos físicos y mecánicos de la compañía, generando un acierto en el proceso de disminución o reducción máxima de estos, creando espacios óptimos para los colaboradores, se debe apoyar en los comités y entidades aseguradora, aunque se encuentren creados en promedio el 67% de la compañía conoce estos comités y espacios para el manejo de la salud ocupacional.

Sub- Proceso Acciones de prevención.

Gráfico 24 Sub- Proceso Acciones de prevención.



Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

Tabla 28 Resultados Subproceso de Acciones de Prevención

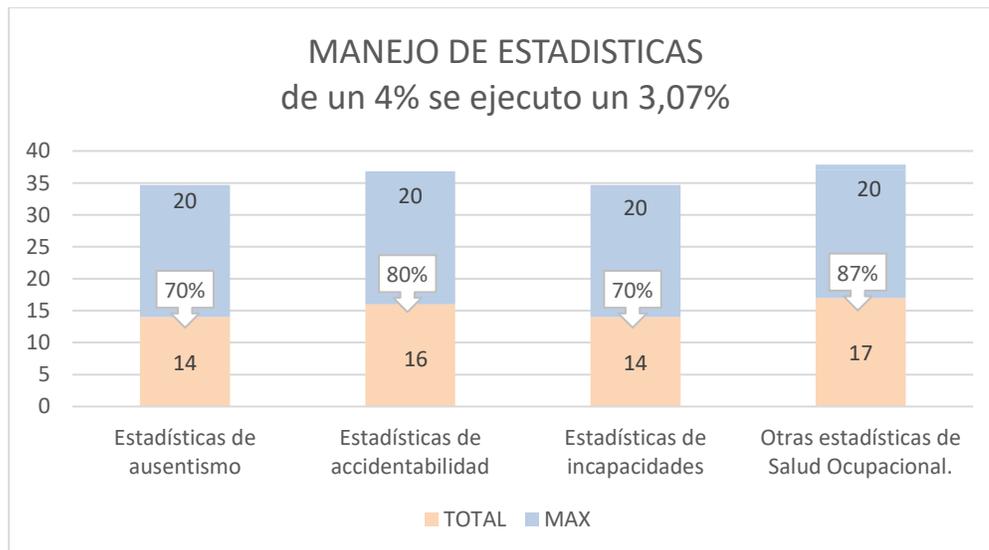
ACCIONES DE PREVENCIÓN	TOTAL	MAX	%
Existencia exámenes. Preocupacionales,	13	20	67%
Existencia de acciones preventivas.	12	20	60%
Seguimiento salud trabajadores	11	20	53%
Simulacros y otras actividades	12	20	60%

Fuente: elaboración propia

Hay riesgos que deben ser detectados desde antes de la contratación, esto acogiendo al proceso de exámenes pre ocupacionales, tanto de ingreso, seguimiento y salida, generando actividades que eviten posibles afectaciones cuando ocurra una emergencia, la compañía está cumpliendo en un 60% con estas acciones preventivas, generando un gran riesgo para la compañía.

Sub- Proceso Manejo De Estadísticas.

Gráfico 25 Sub- Proceso Manejo De Estadísticas.



Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

Tabla 29 Resultados de subproceso de manejo de estadísticas

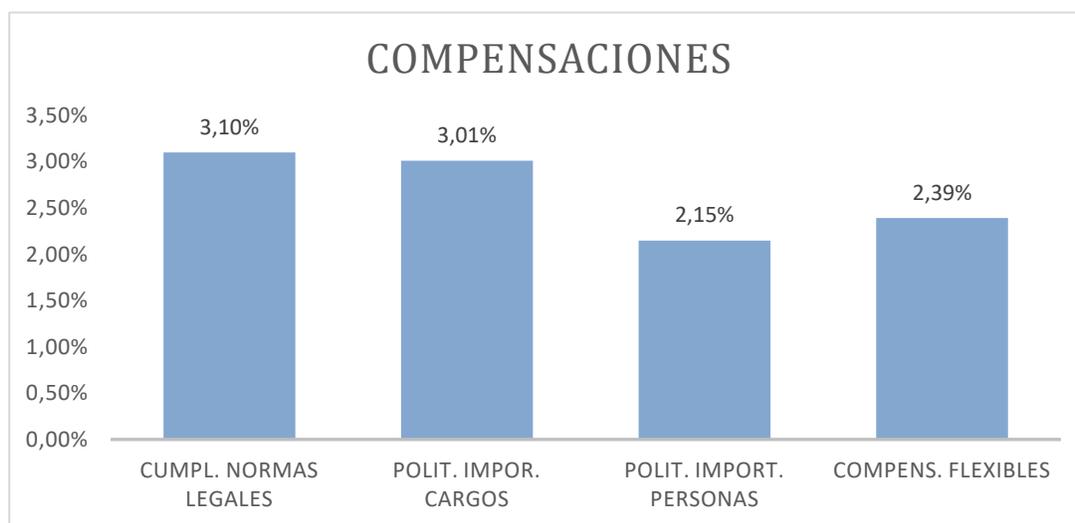
MANEJO DE ESTADISTICAS	TOTAL	MAX	%
Estadísticas de ausentismo	14	20	70%
Estadísticas de accidentabilidad	16	20	80%
Estadísticas de incapacidades	14	20	70%
Otras estadísticas de Salud Ocupacional.	17	20	87%

Fuente: elaboración propia

Generar un control del estado de salud de la compañía, se basa en hacer seguimiento a los colaboradores, identificado de forma general como individual el nivel de ausentismo, riesgo de accidentabilidad y manejo de incapacidades, aunque la compañía está generando este seguimiento de forma continua y cumpliendo a un 77% tienen que verificar los procesos faltantes para generar estadísticas del 100% de aplicación en la compañía.

7.2.5 Compensaciones

Gráfico 26 Proceso de Compensaciones



Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

Tabla 30 Resultados de Proceso de Compensación

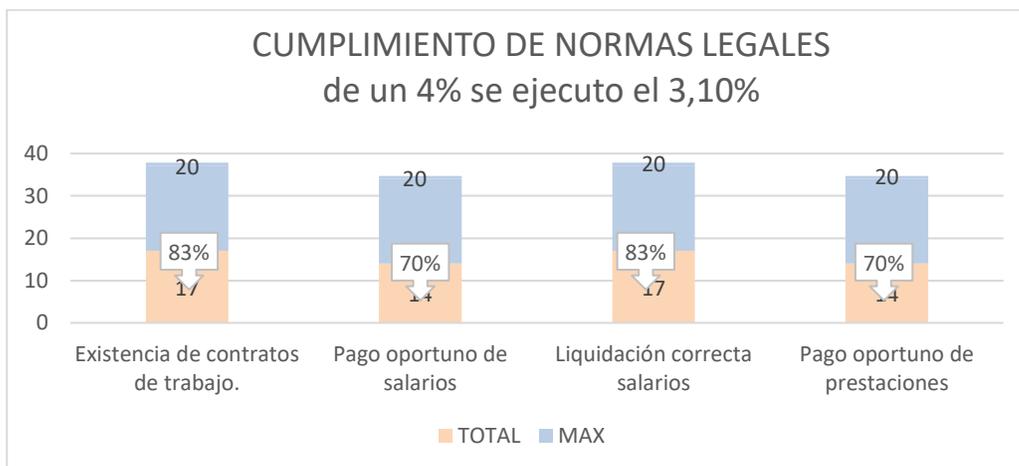
COMPENSACIONES				
CUMPL. NORMAS LEGALES	40	31	4%	3,10%
POLIT. IMPOR. CARGOS	53	40	4%	3,01%
POLIT. IMPORT. PERSONAS	53	38	3%	2,15%
COMPENS. FLEXIBLES	53	32	4%	2,39%

Fuente: elaboración propia.

El peso porcentual de este proceso es 15%, dentro de este se incluyen 4 subprocesos, cumplimiento de las normas legales 4% máximo alcanzar, medición actual 3,1%, Políticas de Compensación por cargo 4% máximo alcanzar una medición actual de 3.01%, políticas de importancia de las personas máximo alcanzar 3%, medición actual 2.15% y compensaciones flexibles máximo alcanzar 4% ,medición actual 3.39%, los subprocesos están a un cumplimiento promedio de 75%, falta más seguimiento, teniendo en cuenta que el reconocimiento tanto en especie o dinero es primordial para cada persona.

Sub- Proceso Cumplimiento de normas legales.

Gráfico 27 Sub- Proceso Cumplimiento de normas legales.



Fuente: elaboración propia

Tabla 31 Resultados subproceso de Normas Legales

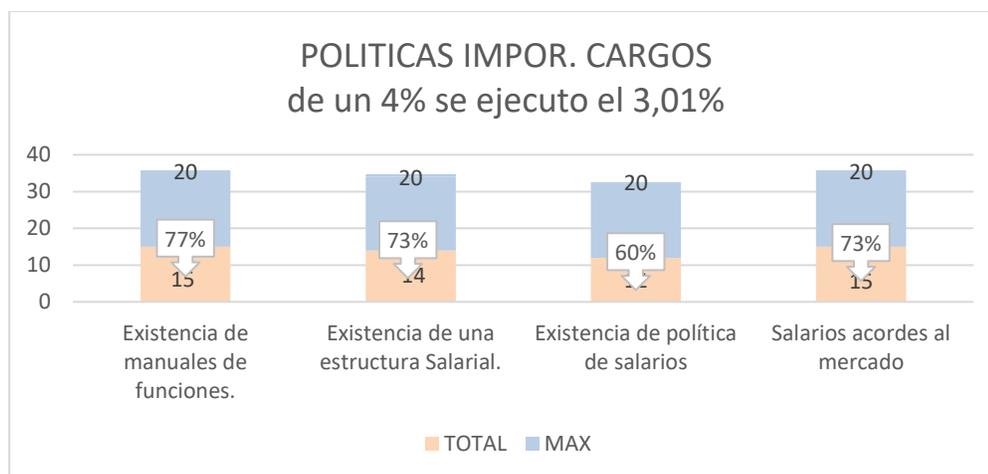
CUMPLIMIENTO NORMAS LEGALES	TOTAL	MAX	%
Existencia de contratos de trabajo.	17	20	83%
Pago oportuno de salarios	14	20	70%
Liquidación correcta salarios	17	20	83%
Pago oportuno de prestaciones	14	20	70%

Fuente: elaboración propia

Generar un bienestar al colaborador desde el cumplimiento de las normas y retribuciones en los periodos de ley, es una de las mayores seguridades que le pueden generar al colaborador. las horas extras conllevan a un proceso adicional de liquidación y remuneración, lo que hace que los colaboradores se motiven al estar remunerados de forma adecuada, este subproceso alcanza un cumplimiento del 77% de parte de la compañía.

Sub- Proceso Polit. Impor. cargos.

Gráfico 28 Sub- Proceso Polit. Impor. cargos.



Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

Tabla 32 Resultados Sub- Proceso Polit. Impor. cargos.

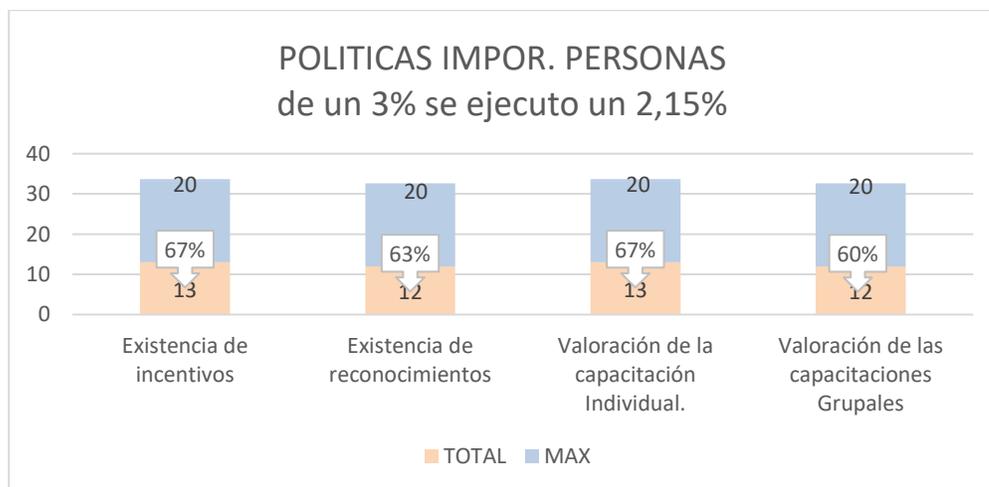
POLIT. IMPOR. CARGOS	TOTAL	MAX	%
Existencia de manuales de funciones.	15	20	77%
Existencia de una estructura Salarial.	14	20	73%
Existencia de política de salarios	12	20	60%
Salarios acordes al mercado	15	20	73%

Fuente: elaboración propia

Para la compañía y los colaboradores es importante saber que funciones realizaran, la estructura salarial por especialidad y que estos sean acordes al mercado, de esta forma se estará enfocado en lo que debe hacer y no estar en expectativa de aquello que pueda generar un error y de acuerdo con su ROL en la compañía, debe existir una remuneración acorde a su servicio, tiempo y desempeño, la empresa actualmente posee un promedio de cumplimiento del 70%, debido a esto se evidencia la alta rotación de personal, se deberá analizar los salarios para pagar salarios de acuerdo a los que se encuentran en el mercado.

Sub- Proceso Políticas Personas.

Gráfico 29 Sub- Proceso Políticas Personas.



Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

Tabla 33 Resultados política Personal.

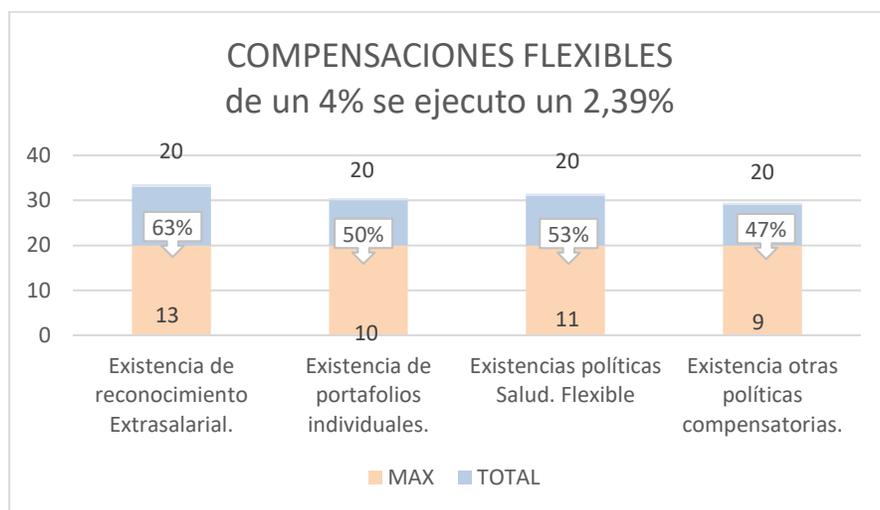
POLIT. IMPORT. PERSONAS	TOTAL	MAX	%
Existencia de incentivos	13	20	67%
Existencia de reconocimientos	12	20	63%
Valoración de la capacitación Individual.	13	20	67%
Valoración de las capacitaciones Grupales	12	20	60%

Fuente: elaboración propia

El factor salarial es muy importante para un colaborador, pero también se deben implementar sistemas de reconocimiento y poder llevar a cada colaborador alcanzar su máxima capacidad, lo cual será beneficioso para la compañía como para la mejora personal, de esta forma se está generando un reconocimiento individual y un proceso de mejora en la empresa.

Sub- Proceso Compensaciones flexibles.

Gráfico 30 Sub- Proceso Compensaciones flexibles.



Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

COMPENS. FLEXIBLES	MAX	TOTAL	%
Existencia de reconocimiento Extrasalarial.	20	13	63%
Existencia de portafolios individuales.	20	10	50%
Existencias políticas Salud. Flexible	20	11	53%
Existencia otras políticas compensatorias.	20	9	47%

Fuente: elaboración propia

Llevar al colaborador a que se mida el mismo, mejore su actitud y procesos, generando superación, una imagen positiva para con la compañía por medio de reconocimientos y cumplimiento de un 63%, de esta forma se logra mejorar la calidad de vida de los colaboradores, mejorar la salud en cada colaborador y el clima organizacional.

7.2.6 Bienestar

Gráfico 31 Proceso de bienestar

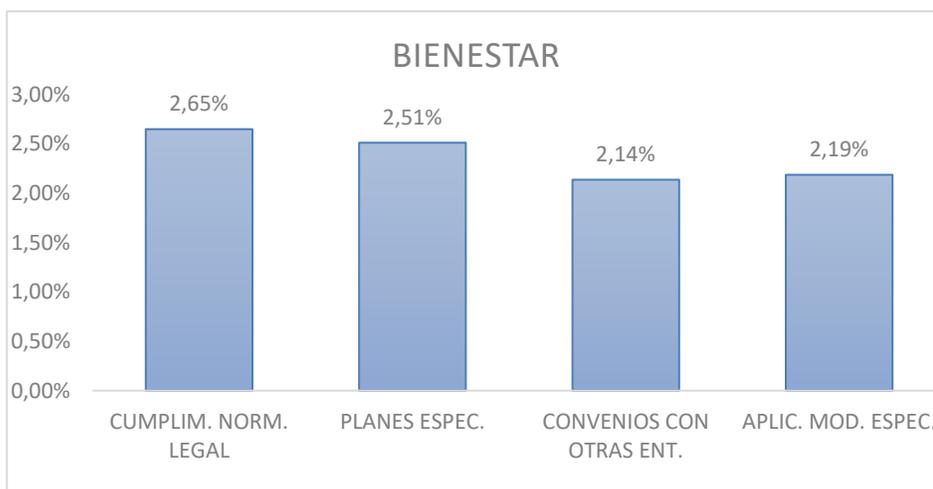


Tabla 34 Resultado de Proceso de Bienestar.

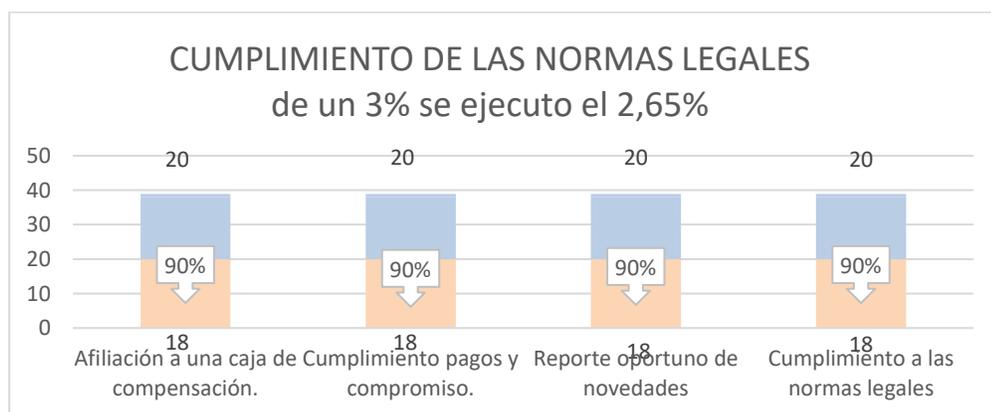
BIENESTAR				
CUMPLIM. NORM. LEGAL	40	35	3%	2,65%
PLANES ESPEC.	53	34	4%	2,51%
CONVENIOS CON OTRAS ENT.	53	29	4%	2,14%
APLIC. MOD. ESPEC.	53	29	4%	2,19%

Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

El peso porcentual de este proceso es 15%, dentro de este se incluyen 4 sub procesos cumplimiento de normas legales 3% máximo alcanzar, medición actual 2.65%, planes específicos 4% máximo alcanzar, medición actual 2.5%, Convenios con otras entidades 4% máximo alcanzar, medición actual 2.14 % y aplicación del modelo específico 4% máximo alcanzar, medición actual 2.19%, los sub proceso están por debajo del cumplimiento esperado, ya que este afecta directamente al clima organizacional, a continuación se especifica cada sub proceso y las variables que se tienen en cuenta para su valoración.

Sub- Proceso Cumplimiento de normas legales.

Gráfico 32 Sub- Proceso Cumplimiento de normas legales.



Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

Tabla 35 Resultados de Cumplimiento de Normas Legales.

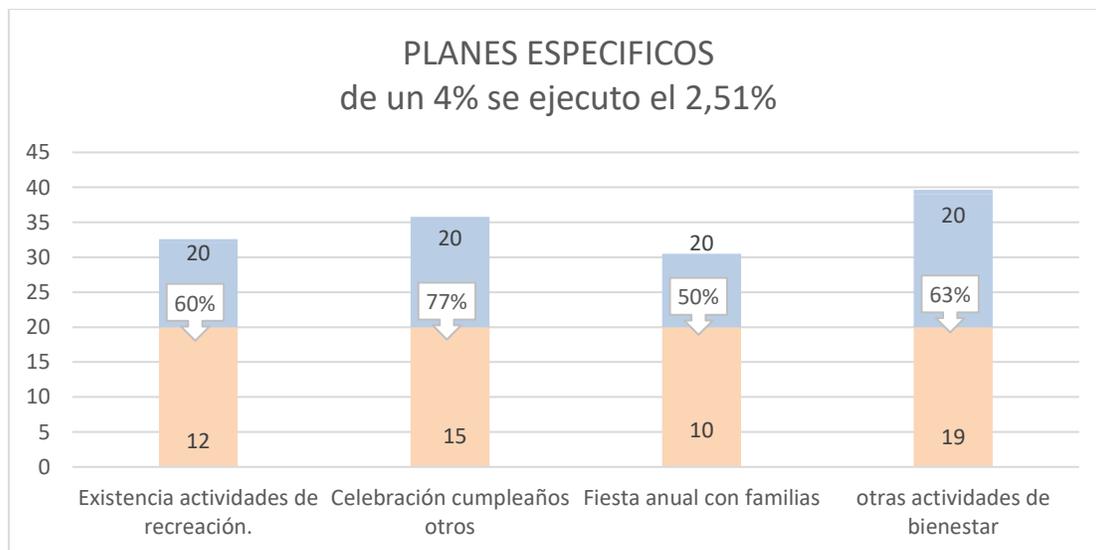
CUMPLIM. NORM. LEGAL	MAX	TOTAL	%
Afiliación a una caja de compensación.	20	18	90%
Cumplimiento pagos y compromiso.	20	18	90%
Reporte oportuno de novedades	20	18	90%
Cumplimiento a las normas legales	20	18	90%

Fuente: elaboración propia

Lograr que los colaboradores disfruten de los beneficios legales aportados por la compañía, es un aprovechamiento de los recursos, esto lleva a que los mismos generen mayor aceptación de la empresa y su fortalecimiento en buenas prácticas empresariales, actualmente la empresa está en un cumplimiento del 90%.

Sub- Proceso planes específicos.

Gráfico 33 Sub- Proceso planes específicos.



Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

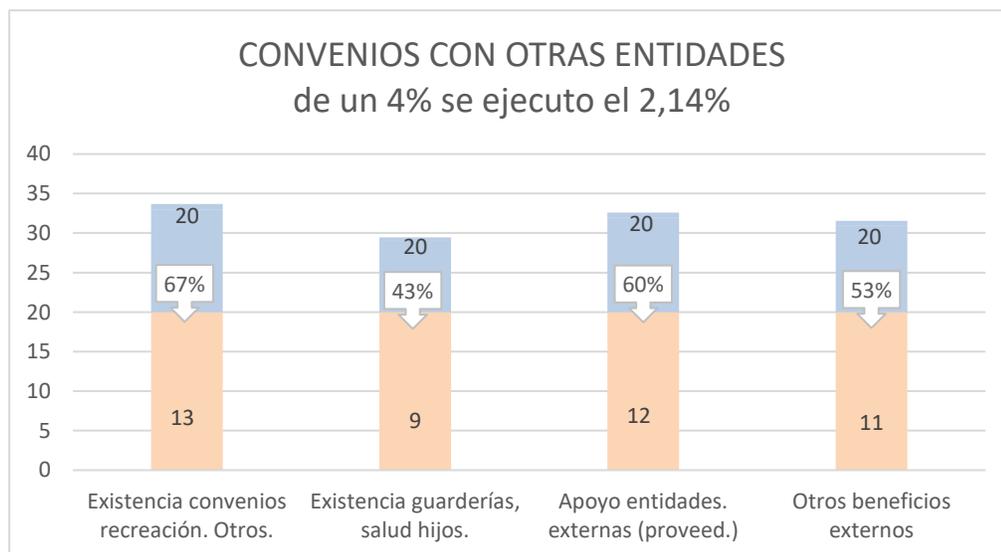
PLANES ESPEC.	MAX	TOTAL	%
Existencia actividades de recreación.	20	12	60%
Celebración cumpleaños otros	20	15	77%
Fiesta anual con familias	20	10	50%
otras actividades de bienestar	20	19	63%

Fuente: elaboración propia

Dentro de cada compañía se deben generar espacios de integración, lo cual es aceptado de forma adecuada por cada colaborador, de esta forma se está integrando a los trabajadores con la empresa y sus las familias, actualmente se evidencia que la empresa no está enfocada en mejorar esta variable, su cumplimiento alcanza apenas 63% de cumplimiento y la percepción de la parte directiva no es positiva.

Sub- Proceso Convenios con otras entidades.

Gráfico 34 Sub- Proceso Convenios con otras entidades.



Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

Tabla 36 Resultados de Subproceso de Convenios otras entidades.

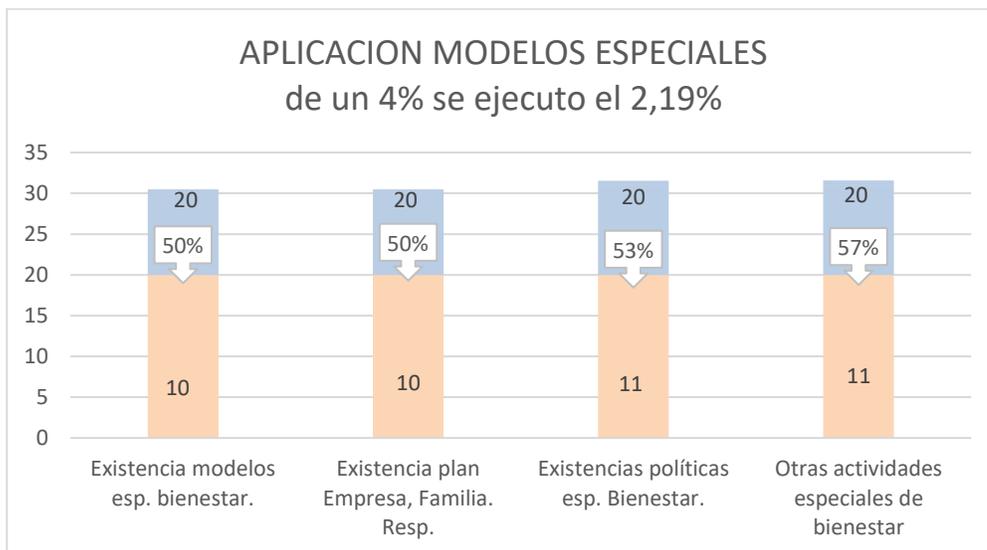
CONVENIOS CON OTRAS ENT.	MAX	TOTAL	%
Existencia convenios recreación. Otros.	20	13	67%
Existencia guarderías, salud hijos.	20	9	43%
Apoyo entidades. externas (proveed.)	20	12	60%
Otros beneficios externos	20	11	53%

Fuente: elaboración propia

Para la compañía cada compañía es importante crear convenios con empresas del estado o privadas que generen bienestar que permita alcanzar a los colaboradores y también a sus familias, estos apoyos fortalecen los lazos con la compañía actualmente existen algunos convenios que provienen de las cajas de compensación, el cumplimiento de este facto alcanza un promedio del 50%.

Sub- Proceso Aplicación modelos especiales.

Gráfico 35 Sub- Proceso Aplicación modelos especiales.



Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

Tabla 37 Aplicación de Modelos de especiales.

APLIC. MOD. ESPEC.	MAX	TOTAL	%
Existencia modelos esp. bienestar.	20	10	50%
Existencia plan Empresa, Familia. Resp.	20	10	50%
Existencias políticas esp. Bienestar.	20	11	53%
Otras actividades especiales de bienestar	20	11	57%

Fuente: elaboración propia

La aplicación de modelos de bienestar y ampliación del bienestar del colaborador conlleva a una mayor aceptación de la compañía, en los casos donde las compañías no generan estos espacios se evidencia abandono de cargos de forma continua, generando reprocesos para la compañía, lo anterior se evidencia por un 53% en la aplicación de los modelos.

7.2.7 Retiro y/ Desvinculación

Gráfico 36 Proceso Retiro y/ Desvinculación

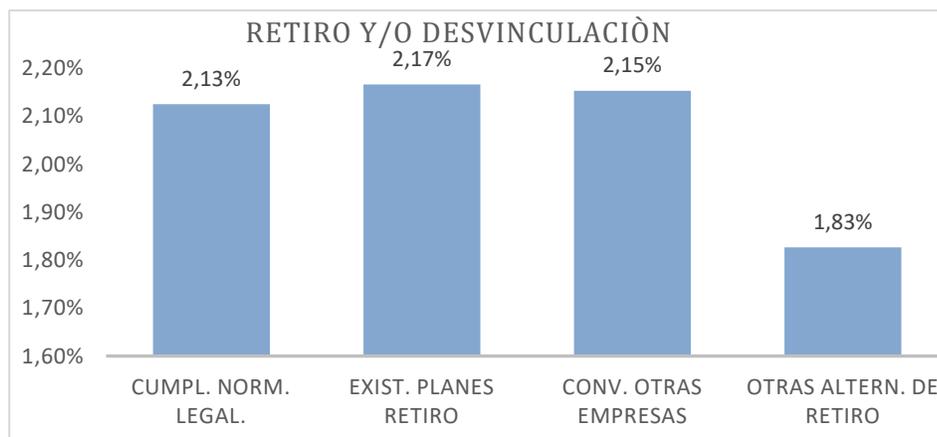


Tabla 38 Resultados de Proceso de Retiro y desvinculación.

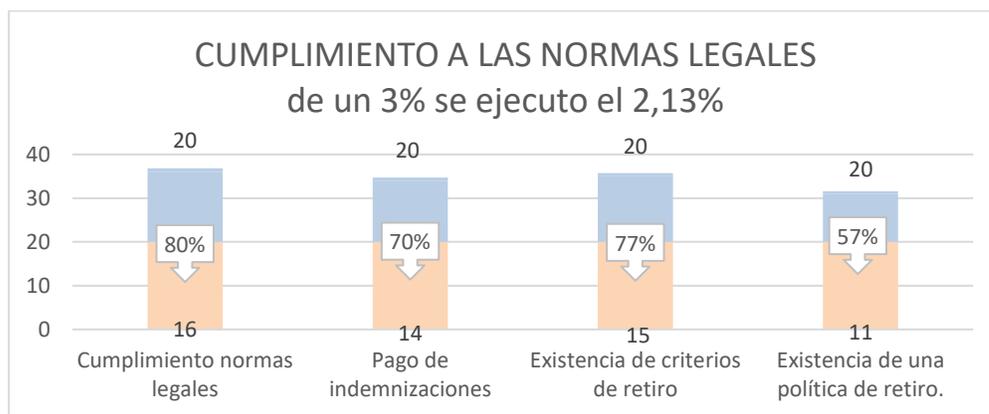
RETIRO Y/O DESVINCULACIÓN	VALORACION 200	EJECUCIÓN	PESO	GENERAL
CUMPL. NORM. LEGAL.	60	43	3%	2,13%
EXIST. PLANES RETIRO	60	33	4%	2,17%
CONV. OTRAS EMPRESAS	40	22	4%	2,15%
OTRAS ALTERN. DE RETIRO	40	18	4%	1,83%

Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

El peso porcentual de este proceso es 15%, dentro de este se incluyen 4 subprocesos cumplimiento de normas legales 3% máximo alcanzar, medición actual 2.13%, Existencia de planes de retiro 4% máximo alcanzar, medición actual 2.17%, Convenios con otras empresas 4% máximo alcanzar, medición actual 2.15 % y otras alternativas de retiro 4% máximo alcanzar, medición actual 1.83%, los subprocesos que no cumple la meta son otras alternativas de retiro y planes de retiro, es importante que las empresas fortalezcan procesos de retiro o desvinculación de las personas que permitan tener claro cómo dar finalizada una relación laboral que a futuro pueda traer demandas y el bienestar de alguien perteneció a la compañía mucho años debe saber que sigue después de pensionarse, la empresa brinda estos beneficios a personas que iniciaron su proceso en los primeros años que han desaparecido y las personas nuevas ni lo conocen.

Sub- Proceso Cumplimiento de Normas legales.

Gráfico 37 Sub- Proceso Cumplimiento de Normas legales.



Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

Tabla 39 Resultados Subproceso Cumplimiento Norma Legal

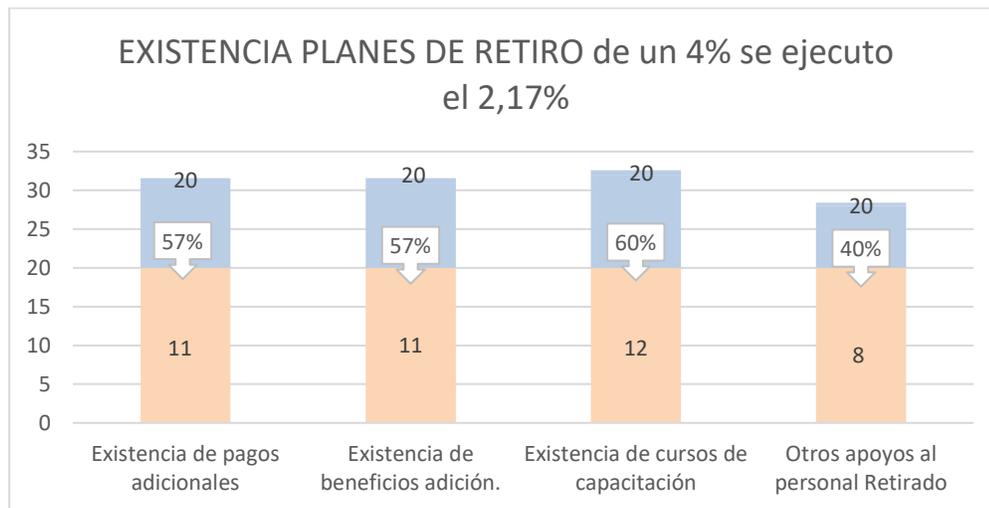
CUMPL. NORM. LEGAL.	Max	TOTAL	%
Cumplimiento normas legales	20	16	80%
Pago de indemnizaciones	20	14	70%
Existencia de criterios de retiro	20	15	77%
Existencia de una política de retiro.	20	11	57%

Fuente: elaboración propia

Un adecuado proceso de retiro da una satisfacción empresarial al mostrar cumplimiento con la normatividad colombiana, generando reconocimiento de la empresa por entregar a cada colaborador lo que ha ganado con el paso del tiempo, actualmente la compañía tiene un cumplimiento del 71% de la normativa legal.

Sub- Proceso Convenios con otras empresas.

Gráfico 38 Sub- Proceso Convenios con otras empresas.



Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

Tabla 40 Resultado de Subproceso existencia de planes de retiro

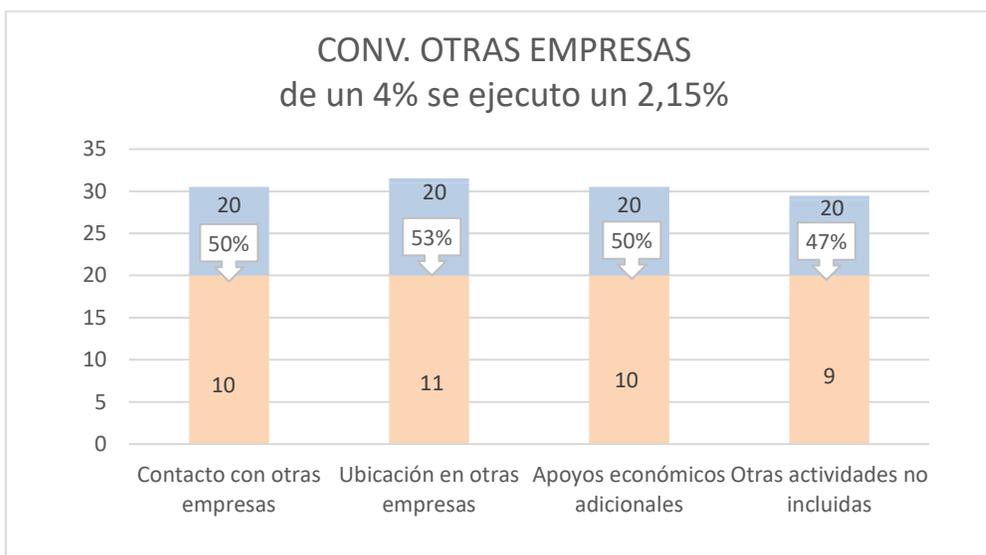
EXIST. PLANES RETIRO	Max	TOTAL	%
Existencia de pagos adicionales	20	11	57%
Existencia de beneficios adicionales.	20	11	57%
Existencia de cursos de capacitación	20	12	60%
Otros apoyos al personal Retirado	20	8	40%

Fuente: elaboración propia

Generar reconocimientos a los colaboradores que gozan de una pensión, con un adecuado manejo financiero, con planes adicionales de apoyo, así como compromiso por parte de los colaboradores para lograr estos beneficios, de esta forma la compañía alcanza un cumplimiento de 53% de planes de retiro adicionales, los cuales no se conocen por las personas nuevas, ni se hacen saber en la inducción.

Sub- Proceso existencia de planes retiro.

Gráfico 39 Sub- Proceso existencia de planes retiro.



Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

Tabla 41 Resultado de Subproceso de Convenios con otras empresas.

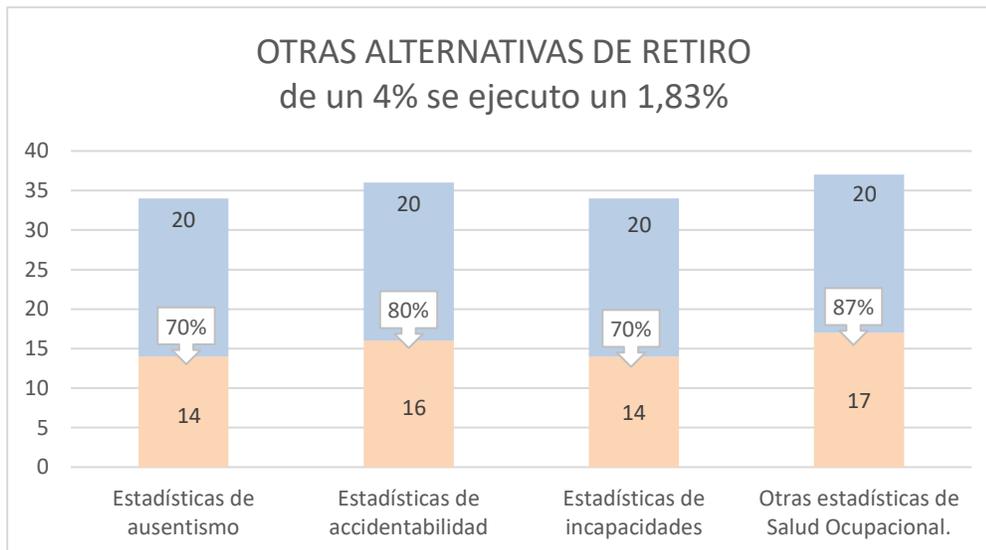
CONV. OTRAS EMPRESAS	Max	TOTAL	%
Contacto con otras empresas	20	10	50%
Ubicación en otras empresas	20	11	53%
Apoyos económicos adicionales	20	10	50%
Otras actividades no incluidas	20	9	47%

Fuente: elaboración propia

Generación de convenios con empresas del estado y privadas para conseguir beneficios adicionales para los colaboradores al momento de los retiros, demostrando una gestión en RR. HH y de la importancia de los mismo para la organización, actualmente alcanza un 50% y su conocimiento por parte del personal gerencial.

Sub- Proceso otras alternativas de retiro.

Gráfico 40 Sub- Proceso otras alternativas de retiro.



Fuente: elaboración propia basado en matriz organizacional para la medición de los procesos de personal (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

Tabla 42 Resultado de Subproceso Otras Alternativas de Retiro

OTRAS ALTERN. DE RETIRO	TOTAL	Max	%
Existencia planes de retiro anticipado.	7	20	33%
Existencia planes jubilación. Anticipada.	7	20	37%
Existencia planes proveedores ext.	8	20	40%
Existencia otros planes retiro	9	20	43%

Fuente: elaboración propia

Un retiro o jubilación planeada y guiada por la compañía es una ventaja organizacional, es el anhelo de muchos colaboradores y de esta forma se genera una mayor aceptación empresarial, la compañía, aunque busca mejorar constantemente, se encuentra en un 38% promedio de aplicación y su documentación es inexistente para darle un seguimiento.

7.3 Análisis de resultados cualitativos

Se realiza la identificación por solicitud de la gerencia de la empresa CEKAED SECURITY LTDA sede Bogotá de la necesidad de establecer un modelo de gestión humana , el encargado del departamento el talento humano conoce que existen falencias sobre todo en procesos, Edgar Martínez coordinador expresa que no existe evidencia del modelo de gestión del talento humano, al ser conscientes de los antecedentes como baja competitividad, baja efectividad y alta rotación del personal, se genera la necesidad del desarrollo e implementación de un modelo de gestión humana, en busca de contar con personal idóneo, con habilidades definidas que permitan a la organización el cumplimiento de las metas propuestas, y supla las necesidades de sus clientes bajo los parámetros de excelencia y buen servicio.

La empresa en su compromiso de mejora continua y consiente de su crecimiento desde el momento que fue creada, considera que es necesario procesos documentados y definidos adecuadamente, que la fortalecerá, ofrecen disposición total del colaborador que se encuentran actualmente encargado del proceso , aunque existe la dificultad que el tiempo

de reunión es reducido ya que prefieren reuniones presenciales, que las apoyadas en tecnologías de la información, es así que se deberá construir un cronograma a seguir estricto para lograr el objetivo y brindar el valor agregado que se busca, en términos de costo buscan apoyo en estudiantes, ya que, son consiente que los costos de profesionales contratados externamente para este fin son altos.

Los empleados de la organización al estar identificados con la empresa desean su crecimiento y fortalecimiento, analizando que su aplicación será un gana-gana. la investigación y la colaboración de la compañía, se alinea a los parámetros del marco normativo de la Maestría en Administración de Empresas, afianzando los conocimientos integrados en cada uno de los estudiantes para prestar una solución efectiva fortalezas.

El tiempo establecido de la ejecución del proyecto en promedio será de ocho meses contando con la fase de análisis un mes, planeación un mes, organización dos meses, ejecución cinco meses, y un mes para control y generar posibles mejoras.

Tabla 43 Hallazgos Fatores Externos

HALLAZGO	DESCRIPCION	IMPORTANCIA	IMPACTO	TIEMPO DE DESARROLLO	RESULTADO ACTUAL	META
ANÁLISIS PESTEL- FACTORES EXTERNOS						
OP1	La actual situación del País en los aspectos del análisis Pestel se considera como una oportunidad ya que en la parte social es necesario el fortalecimiento de esquemas de seguridad y personal altamente capacitado.	Moderada	Alto	Un año -futuro	No aplica	100%
OP2	La empresa debe de fortalecer aspecto en factores económicos y políticos los cuales esperan que tengan efectos negativos en el crecimiento de las empresas en general.	Moderada	Alto	A futuro.	No aplica	No aplica.

Tabla 44 Hallazgos Internos por proceso.

FACTORES INTERNOS						
HALLAZGO	DESCRIPCION	IMPORTANCIA	IMPACTO	TIEMPO DE DESARROLLO	MEDICION ACTUAL	META
PROCESO VINCULACIÓN						
RECLUTAMIENTO	No se Identifican el conjunto de actividades que permitan escoger las personas que potencialmente puedan ocupar una vacante dentro de CEKAED SECURITY LTDA.	ALTA	ALTA	3 meses.	66%	100%
SELECCIÓN	No se encuentra identificado dentro de la compañía un conjunto de actividades que permitan escoger una persona entre aquellas que fueron inicialmente preseleccionadas en la etapa de reclutamiento.	ALTA	ALTA	2 meses	63%	100%
CONTRATACIÓN	Existe un proceso identificado y donde se realizan actividades tendientes a cambiar el estatus de aspirante de la persona seleccionada al estatus de trabajador activo de la empresa.	BAJO	BAJO	2 meses	78%	90%
INDUCCIÓN	Se evidencia un conjunto de actividades que permiten que el nuevo trabajador de la empresa conozca y se identifique con la cultura, la normatividad y las personas que conforman la empresa.	BAJO	BAJO	2 meses	70%	90%
CAPACITACIÓN						
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	No se identifican un conjunto de acciones tendientes a identificar las necesidades reales de capacitación.	MEDIO	MEDIO	1 MES	54%	90%
DISEÑO DE CAPACITACIÓN	Existen dentro de la compañía acciones que permiten diseñar de manera proactiva las acciones de capacitación	MEDIO	MEDIO	1 MES	67%	90%
DESARROLLO DE CAPACITACIÓN.	Existen un conjunto de métodos, recursos, personas y logística necesaria para adelantar los programas de capacitación en la empresa, sin embargo, se debe fortalecer.	MEDIO	MEDIO	1 MES	60%	90%
EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN	Se evalúan las acciones realizadas en capacitación, pero no son medibles y se consideran poco objetivas.	MEDIO	MEDIO	1 MES	53%	90%

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
DISEÑO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	No se evidencia un conjunto de acciones que permiten diseñar de manera adecuada los programas de evaluación del desempeño.	ALTO	MEDIO	1 MES	55%	95%
MÉTODOS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	No se Identificación los métodos más apropiados para adelantar la evaluación del desempeño.	ALTO	MEDIO	1 MES	53%	95%
DESARROLLO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	No se desarrollan acciones que aseguran el desarrollo de la evaluación del desempeño.	ALTO	MEDIO	1 MES	55%	95%
ADOPCIÓN CORRECTIVA	No se evidencia acciones tendientes a proyectar las acciones correctivas a partir del análisis de los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas.	ALTO	MEDIO	1 MES	53%	95%
SALUD OCUPACIONAL						
CUMPLIMIENTO LEGAL ARP	En la empresa existe una identificación de normas legales relacionada con la ARP, sin embargo, existen atrasos en los pagos que afecta considerablemente la variable.	MEDIO	BAJO	1 MES	54%	95%
EXISTENCIA SALUD OCUPACIONAL	Existen un conjunto de acciones encaminadas a identificar la existencia y uso de un programa de salud ocupacional en la empresa.	MEDIO	BAJO	1 MES	67%	95%
ACCIONES DE PREVENCIÓN	Identifican las acciones preventivas de acuerdo con lo relacionado con SST, sin embargo, todos no lo conocen.	MEDIO	BAJO	1 MES	60%	95%
MANEJO DE ESTADÍSTICAS	Existe una estadística e índices de accidentabilidad medibles al interior de la empresa.	MEDIO	BAJO	1 MES	77%	95%
COMPENSACIONES						
CUMPLIMIENTO NORMAS LEGALES	Existe un proceso que define el conjunto de actividades que permiten identificar el cumplimiento de las normas laborales con referencia al pago de salarios y prestaciones.	BAJO	BAJO	1 MES	77%	100%
POLIT. IMPOR. CARGOS	Se evidencia actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con una política de salario sin embargo no están asociadas a los cargos, ni a una evaluación de desempeño.	BAJO	BAJO	1 MES	71%	100%

POLIT. IMPOR. PERSONAS	Existe una política donde permiten identificar si la empresa basa el pago de salario en las personas y su importancia.	ALTA	MEDIA	1 MES	64%	100%
COMPENS. FLEXIBLES	No se evidencia una política de compensaciones flexibles, sin embargo, esto sucede por el tipo de servicio y estructura empresarial.	ALTA	MEDIA	1 MES	53%	100%
BIENESTAR						
CUMPLIM. NORM. LEGAL	Existen actividades que permiten identificar el cumplimiento de las normas laborales con referencia a la afiliación a una caja de compensación	BAJO	BAJO	1 MES	90%	95%
PLANES ESPEC.	Existen una serie de actividades planes complementarios de bienestar, sin embargo, no son desarrollados oportunamente.	BAJO	BAJO	1 MES	63%	95%
CONVENIOS CON OTRAS ENT.	Se permite identificar la existencia de planes complementarios de bienestar con entidades especializadas, sin embargo, no existe conocimiento en todas las áreas.	BAJO	BAJO	1 MES	54%	95%
APLIC. MOD. ESPEC.	Existen actividades que permiten identificar si la empresa hace uso de modelos especiales como por ejemplo "empresas del estado sin embargo existe desconocimiento en todas las áreas.	BAJO	BAJO	1 MES	53%	95%
RETIRO Y/O DESVINCULACIÓN						
CUMPL. NORM. LEGAL.	Existen procesos que permiten identificar que la empresa cumple las normas legales al momento de retirar a un trabajador sin justa causa.	BAJO	BAJO	1 MES	71%	
EXIST. PLANES RETIRO	Existen planes de retiro sin embargo no cobijan a todos por sus tipos de contratos y pocos han accedido a ellos o los conocen.	BAJO	BAJO	1 MES	53%	
CONV. OTRAS EMPRESAS	Existen convenios con las empresas de ley para el retiro de sus trabajadores como una cooperativa que brinda atención al retirado, sin embargo, existe desconocimiento de sus beneficios.	BAJO	BAJO	1 MES	50%	
OTRAS ALTERN. DE RETIRO	Existe un plan especial para trabajadores de cargos directivos, se puede extender a otros, sin embargo, el plan es de estudio y vivienda, no	BAJO	BAJO	1 MES	38%	

	está enfocado al retiro del trabajador.					
--	---	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia basada en (Martínez Díaz & Martínez de Díaz, 2010)

7.4 Oportunidades de mejora

Dentro del análisis se identifica hallazgos que nos permite diseñar oportunidades de mejora a lo que considera de alta importancia e impacto, se llevarán a cabo etapas que permitirán el cumplimiento de los objetivos propuestos especialmente los siguientes Procesos: Vinculación, Evaluación de desempeño, contratación y Beneficios, retiro y desvinculación.

A continuación, por cada proceso se identificaron las oportunidades de mejora y se describen.

Tabla 45 Oportunidades de Mejora

PROCESO	HALLAZGO	OPORTUNIDAD DE MEJORA
PESTEL	No se Identifican el conjunto de actividades que permitan escoger las personas que potencialmente puedan ocupar una vacante dentro de CEKAED SECURITY LTDA. No se encuentra identificado dentro de la compañía un conjunto de actividades que permitan escoger una persona entre aquellas que fueron inicialmente preseleccionadas en la etapa de reclutamiento.	Desde el análisis Pestel se considera importante establecer un Modelo de gestión de talento humano, que fortalecerá la compañía en aspectos de visibilidad económica, política y ambiental.
VINCULACIÓN	No se Identifican el conjunto de actividades que permitan escoger las personas que potencialmente puedan ocupar una vacante dentro de CEKAED SECURITY LTDA.	Diseñar un conjunto de actividades que permita realizar el proceso de reclutamiento idóneo.
	No se encuentra identificado dentro de la compañía un conjunto de actividades que permitan escoger una persona entre aquellas que fueron inicialmente preseleccionadas en la etapa de reclutamiento.	Diseñar un conjunto de actividades que permita seleccionar a la persona idónea para el cargo.
	Existe un proceso identificado y donde se realizan actividades tendientes a cambiar el estatus de aspirante de la persona seleccionada al estatus de trabajador activo de la empresa.	Garantizar el Cumplimiento de las etapas de selección y reclutamiento.
CAPACITACION	No se identifican un conjunto de acciones tendientes a las necesidades reales de capacitación.	Realización de un diagnóstico en cabeza de los jefes de área, según las entidades vinculadas como clientes actualmente y proponer un modelo para definir las necesidades de capacitación.
	Se evalúan las acciones realizadas en capacitación, pero no son medibles y se consideran poco objetivas.	Diseñar un instrumento de evaluación de las acciones realizadas en la compañía.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO	No se evidencia un conjunto de acciones que permiten diseñar de manera adecuada los programas de evaluación del desempeño.	Determinar el método más adecuado para la evaluación del desempeño.
	No se evidencia los métodos más apropiados para adelantar la evaluación del desempeño.	Elección del método a la medida de la organización.
	No se desarrollan acciones que aseguran el desarrollo de la evaluación del desempeño.	Seguimiento de la aplicación de método de evaluación en periodos adecuados.
	No se evidencia acciones tendientes a proyectar las acciones correctivas a partir del análisis de los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas.	Toma de decisiones por parte de la gerencia para determinar las acciones.
SALUD OCUPACIONAL	En la empresa existe una identificación de normas legales relacionada con la ARP, sin embargo, existen atrasos en los pagos que afecta considerablemente la variable.	Fortalecer la política de Salud Ocupacional para alcanzar un indicador más alto.
	Existen un conjunto de acciones encaminadas a identificar la existencia y uso de un programa de salud ocupacional en la empresa.	
	Identifican las acciones preventivas de acuerdo con lo relacionado con SST, sin embargo, todos no lo conocen.	
	Existe una estadística e índices de accidentabilidad medibles al interior de la empresa.	
COMPENSACION	Existe un proceso que define el conjunto de actividades que permiten identificar el cumplimiento de las normas laborales con referencia al pago de salarios y prestaciones.	Aunque existe la política y rangos salariales, se recomienda realizar reformas y un estudio respecto al mercado, para ser competitivo.
	Se evidencia actividades que permiten identificar si la empresa cuenta con una política de salario sin embargo no están asociadas a los cargos, ni a una evaluación de desempeño.	
	Existe una política donde permiten identificar si la empresa basa el pago de salario en las personas y su importancia.	
	No se evidencia una política de compensaciones flexibles, sin embargo, esto sucede por el tipo de servicio y estructura empresarial.	
BIENESTAR	Existen actividades que permiten identificar el cumplimiento de las normas laborales con referencia a la afiliación a una caja de compensación	Estandarizar una política que permita cumplir con las expectativas que tiene el trabajador con la empresa, a pesar de que existen planes, no se evidencia el conocimiento por parte de toda la compañía.
	Existen una serie de actividades planes complementarios de bienestar, sin embargo, no son desarrollados oportunamente.	
	Se permite identificar la existencia de planes complementarios de bienestar con entidades especializadas, sin embargo, no existe conocimiento en todas las áreas.	
	Existen actividades que permiten identificar si la empresa hace uso de modelos especiales como por ejemplo "empresas del estado", sin embargo, existe desconocimiento en todas las áreas.	
RETIRO Y/O DESVINCULACION	Existen procesos que permiten identificar que la empresa cumple las normas legales al momento de retirar a un trabajador sin justa causa.	Estandarizar una política que permita cumplir con las expectativas que tiene el trabajador con la empresa, a pesar de que existen planes, no se evidencia el conocimiento por parte de toda la compañía
	Existen planes de retiro sin embargo no cobijan a todos por sus tipos de contratos y pocos han accedido a ellos o los conocen.	
	Existen convenios con las empresas de ley para el retiro de sus trabajadores como una cooperativa que brinda atención al retirado, sin embargo, existe desconocimiento de sus beneficios.	
	Existe un plan especial para trabajadores de cargos directivos, se puede extender a otros, sin embargo, el plan es de estudio y vivienda, no está enfocado al retiro del trabajador.	

Fuente: Elaboración Propia

La identificación de las oportunidades de mejora por cada subproceso permite a continuación hacer observaciones relevantes de los que se encuentran en los procesos que consideran de alta importancia de intervención por no estar estructurado en la compañía CEKAED SECURITY LTDA.

7.4.1 Diseño de Puestos

- Análisis de las necesidades del Puestos

CEKAED SECURITY LTDA deberá realizar con anticipación un análisis de los puestos, donde se evidencien requerimientos mínimos y se construirán los perfiles laborales de cada uno, con el fin de garantizar que el personal a contratar cuenta con las bases mínimas solicitadas por la organización asegurando a su vez la buenas prácticas, desarrollo y producción de la organización.

- Elaboración De Perfiles De Puestos

Se define las características del puesto, donde se especifiquen los aspectos con que debe contar cada una de las personas que van a aplicar, donde se minimicen las interpretaciones o requerimientos erróneos, los cuales deben ser ajustado a un estudio con cada área.

7.4.2 Elaboración Perfiles Por Competencias:

Valoración Del Puesto: La valoración del puesto donde con base a la evaluación del requerimiento que se encontraron en CEKAED SECURITY LTDA y las características generales del mercado, se limitaran a las características organizacionales para llegar al mayor detalle.

Competencia por Puesto: Después del análisis de las competencias que requiere cada puesto se realizara la descripción detallada de esta, se definieron las competencias

LIDERAZGO, ORIENTACIÓN AL LOGRO, COGNITIVA, TRABAJO EN EQUIPO luego de identificarlas se procederá a calificarlas según el requerimiento para cada puesto.

7.4.3 Reclutamiento.

El medio de reclutamiento más adecuado es el externo, puesto que por las características de los puestos no hay opción de hacer uso del requerimiento interno, es decir que los mismos empleados cambien de puestos o asciendan. Los medios más apropiados para hacer pública una convocatoria de requerimiento de personal son: bolsas de empleo. Se debe resaltar que en la convocatoria debe especificar claramente el perfil requerido, para lograr un buen objetivo en este proceso.

7.4.4 Selección.

En este subproceso se hará elección de los candidatos óptimos, partiendo del estudio y análisis de las hojas de vida de cada uno, filtrando de manera general aspirantes con las características más apropiadas de acuerdo con los perfiles del puesto y las necesidades inmediatas de la organización.

7.4.5 Aplicación De Pruebas.

Una de las pruebas a aplicar tiene que ver con medir los conocimientos manejo de armas y la respuesta ante situaciones de peligro o stress, en este caso deben considerarse pruebas diseñadas en conjunto con los coordinadores de área, ya que, tienen experiencia en el sector y son quienes los capacitan en algunas ocasiones. Estas pueden orientarse a elaborar un informe a partir de una información dada, o a buscar una solución a un problema concreto dentro las Pruebas de Personalidad: Las pruebas de personalidad y Test psicotécnicos deben ser definidas por un profesional en psicología y aplicadas por el mismo. Su aplicación debe ser con la adquisición de la patente respectiva.

Las entrevistas son un instrumento importante que deberían ser realizadas por los coordinadores o asignar a alguien con experiencia y experticia adicional de un personal de apoyo de talento humano, algo que no se está realizando en este momento.

La etapa de la entrevista es posiblemente el factor determinante de la decisión final en el proceso de selección, por tal razón debe ser dirigida con gran habilidad y tacto y de esta manera tomar la mejor decisión posible. Existen diferentes tipos de preguntas enfocadas a un fin específico, como lo es medir capacidad de análisis y síntesis, la orientación al logro, así como la capacidad emprendedora, entre otras.

7.4.6 Verificación De Datos y Referencias.

La verificación de referencias debe hacerla el coordinador de recursos humanos, allí se busca constatar y reunir cierta información sobre cada uno de los accionados; la verificación de referencias se hace telefónicamente a las personas que el candidato inscribió en la hoja de vida (referencias personales y familiares), adicionalmente se debe constatar la veracidad de los certificados de estudio, antecedentes disciplinarios, libreta militar (si aplica), certificados de experiencia laboral, y demás anexos que tenga la hoja de vida del candidato y almacenado la información en los formatos de verificación.

7.4.7 Redacción De Informe Candidatos Finalistas.

Una vez realizadas las entrevistas por parte de la persona encargada se selecciona los candidatos que más se ajusten al puesto y a continuación se realiza un informe detallado de cada uno de ellos.

Con la información obtenida en el proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al coordinador de recursos humanos, para su consideración y decisión final. Se comparan los resultados de estas entrevistas con las predicciones

realizadas en la selección y se hacen los cambios y correcciones necesarios, en esta etapa se toma la decisión del candidato.

7.4.8 Elección Final.

La elección final se hará una vez entrevistados todos los finalistas, analizados los pros y contras de cada uno, se elegirá el más idóneo basándose en el informe final de candidatos. Se le citará para una nueva entrevista con el objeto de acordar la fecha de incorporación y demás detalles.

En el momento final del proceso, quedarán como finalistas un grupo muy reducido de candidatos (de 2 a 3), los cuales se presentarán al líder de la zona a la cual será asignado, quien, analizando las pruebas, e informes establecerá quien es el más adecuado.

7.4.9 Incorporación a la empresa

Dado el objetivo social y organizacional de CEKAED SECURITY LTDA, es primordial que el talento humano en dicha organización, conozcan los parámetros mínimos del procedimiento a seguir, es por esto por lo que se hace esencial un buen trabajo en la etapa de incorporación a la empresa, pues a su vez esto asegurara en un mayor porcentaje el bienestar, retiro y desvinculación y desarrollo del talento humano dentro de la organización.

Es importante dar a conocer al nuevo trabajador sus labores de forma clara y precisa, integrarlo a las estrategias y metas corporativas, hacerle entender que su aporte a CEKAED SECURITY LTDA es vital, para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Existen ciertas capacidades que contienen un menor grado de desarrollo en el trabajador al momento de ingresar CEKAED SECURITY LTDA, haciendo necesario vincularlo a procesos de capacitación y desarrollo no solo a nivel académico referente al área de trabajo como tal, sino también a procesos que mejoren el clima organizacional y el ambiente laboral, dinamizando así las actividades.

7.4.10 Proceso de Salud Ocupacional

En CEKAED SECURITY LTDA se deberá proyectar inspecciones, ya que se evidencia que no son planeadas, se resalta que está centrada en los colaboradores con el fin de mirar las condiciones de salud y de trabajo que puedan generar riesgos o enfermedades o accidentes de trabajo, esto es un proceso que se debe realizar constantemente.

7.4.11 Proceso de Bienestar

Se recomienda en primera medida que CEKAED SECURITY LTDA siga llevando a cabo los procesos que le permitan apropiarse de la comunicación corporativa, para desarrollar planes dirigidos a todos los colaboradores, por medio de políticas internas claras, proyectado al cumplimiento de responsabilidad social empresarial esperada de esta compañía.

En segundo lugar, realizar una perfilación de los colaboradores donde se incluya aspectos como la educación, estrato económico, medios de transporte e integrantes familiares, resultados de la evaluación de desempeño, para un reconocimiento bajo unos principios de equidad que los trabajadores deben conocer, de tal manera que el elegido sea el más idóneos no solo para mejorar la calidad de vida, sino para mejorar las estadísticas de rotación de personal y aumentando la eficiencia en cada puesto de trabajo.

Y por último se debe realizar un plan de bienestar laboral, estipulado desde el área de recursos humanos, actividades ya sean, deportivas, recreativas y culturales permitan al colaborador sentirse más a gusto en sus labores cotidianas aumentando la productividad, creando un vínculo emocional y de pertenencia hacia la compañía.

7.4.12 Proceso de Retiro y desvinculación

Identificación de una política de Retiro y desvinculación de la entidad es un aspecto clave, desde el punto de comunicación corporativa, su existencia reforzara los vínculos con la organización.

8 Plan de intervención

Modelo de Gestión del Recurso Humano para CEKAED SECURITY LTDA

La recolección de datos evidencia que el área de recursos humanos tiene falencias en vinculación, capacitación, evaluación de desempeño, bienestar, retiro y desvinculación, existen procedimientos al momento de contratar los cuales no cumplen con las expectativas, esta situación genera retrasos y han desencadenado problemas internos, la propuesta pretende que las personas contratadas posean habilidades correspondientes al puesto, sean competitivas y con las funciones adecuadas según el puesto a que pertenecen.

Una vez aplicado el instrumento se diseñó un plan de intervención que permite brindarle a la empresa un valor agregado, actualmente está siendo aplicada por la organización parcialmente, en la tabla que se muestra a continuación encontrará cada una de las propuestas por proceso del plan de intervención y adicional como en el anexo B se plasma la propuesta del Plan **de Implementación**.

Tabla 46 Relación de Hallazgos, Oportunidades de Mejora y propuestas del plan de intervención.

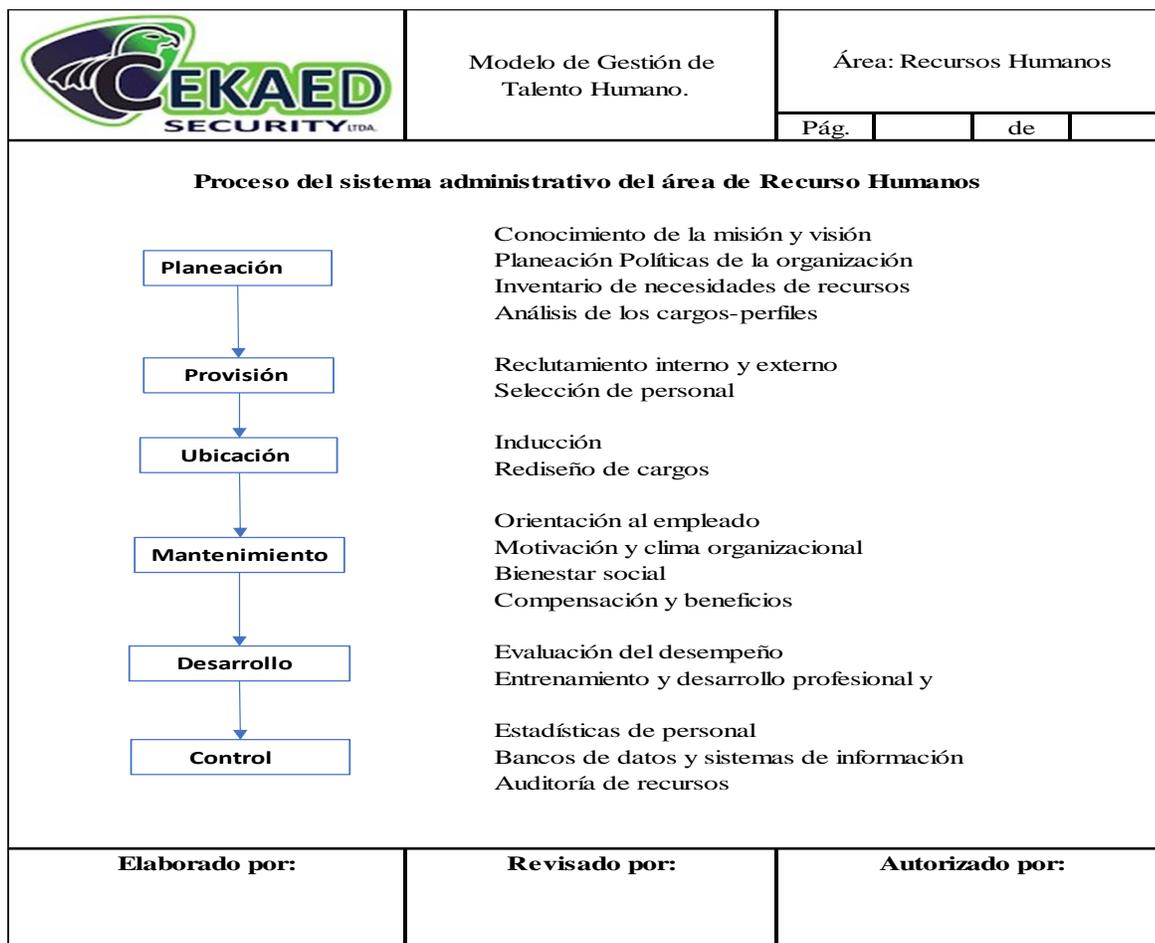
PROCESO	OPORTUNIDAD DE MEJORA	PROPUESTA
ANALISIS	Desde el análisis Pestel se considera importante establecer un Modelo de gestión de talento humano, que fortalecerá la compañía en aspectos de visibilidad económica, política y ambiental.	1. Flujo de Proceso departamento de Gestión Humana - Figura 9 flujo de Modelo propuesto de gestión Humana
VINCULACION	Diseñar un conjunto de actividades que permita realizar el proceso de reclutamiento idóneo.	1. Flujo de Proceso de Reclutamiento y Vinculación- Gráfico 41 2. Identificación de Aspectos del Diseño de Análisis de Cargos por perfil existente en la compañía CEKAED SECURITY LTDA.- Gráfico 42. 3. Perfiles por Puestos Anexo C 4. Proceso de Convocatoria basado en el perfil, Gráfico 43 5. Identificación de las Etapas Grafica 44 .
	Diseñar un conjunto de actividades que permita seleccionar a la persona idónea para el cargo.	1. Modelo de Entrevista. Anexo D 2. Factores Relevantes para tener en cuenta en una entrevista - Tabla 47

	Garantizar el Cumplimiento de las etapas de selección y reclutamiento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo de Verificación de Datos. – Tabla 48 2. Modelos de Evaluación Etapa de inducción. Tabla 49 3. Modelo de Verificación de Documentos- Tabla 50 4. Modelo de Informe candidatos finalistas. Tabla 51
CAPACITACION	Realización de un diagnóstico en cabeza de los jefes de área, según las entidades vinculadas como clientes actualmente y proponer un modelo para definir las necesidades de capacitación.	1. Esquema del proceso de capacitación. Tabla 52
	Diseñar un instrumento de evaluación de las acciones realizadas en la compañía.	1. Modelo de Proceso de capacitación y desarrollo del personal. Anexo E
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Determinar el método más adecuado para la evaluación del desempeño.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección del Modelo por competencias 360°. 2. Identificación de competencias. Anexo G
	Elección del método a la medida de la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de Competencias Organizacionales - Tabla 54 2. Definición de competencias Seguridad -Tabla 55 3. Definición de Competencias, tácticas y operativas Tabla 56
	Seguimiento de la aplicación de método de evaluación en periodos adecuados.	4. Evaluación de Modelo de competencias por cargo en CEKAED SECURITY LTDA
	Toma de decisiones por parte de la gerencia para determinar las acciones.	5. Matriz de evaluación de desempeño por competencias.
SALUD OCUPACIONAL	Fortalecer la política de Salud Ocupacional para alcanzar un indicador más alto.	Modelo de acciones a implementar en el proceso de salud ocupacional- Grafico 47 Modelo de Implementación por fases de salud ocupacional. Grafico 48
		Actualización de Normatividad del Proceso de Salud Ocupacional- Tabla 57
		No se realiza ninguna implementación en el modelo. No se realiza ninguna implementación en el modelo
COMPENSACION	Aunque existe la política y rangos salariales, se recomienda realizar reformas y un estudio respecto al mercado, para ser competitivo.	Identificación de Variables de Compensación. - Grafico 49 Desglose de variables de Compensación Legales y Extralegales- Grafico 50.
BIENESTAR	Estandarizar una política que permita cumplir con las expectativas que tiene el trabajador con la empresa, a pesar de que existen planes, no se evidencia el conocimiento por parte de toda la compañía.	Identificación de acciones a implementar. Grafico 51 Modelo de Política de Bienestar, retiro y desvinculación. Anexo F
RETIRO Y/O DESVINCULACION	Estandarizar una política que permita cumplir con las expectativas que tiene el trabajador con la empresa, a pesar de que existen planes, no se evidencia el conocimiento por parte de toda la compañía	

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra el flujo de actividades que deberá desarrollar en CEKAED SECURITY LTDA respecto al departamento de recursos humanos.

Figura 9 flujo de Modelo propuesto de gestión Humana



Fuente: Elaboración propia.

Este modelo es esencial porque da la claridad al proceso, ya que, depende el éxito del departamento de recursos humanos y las persona que se postulen al puesto sean la más adecuadas y reúnan las características necesarias, la vacante sea publicada adecuadamente, según los requerimientos y también se proyecte en la organización la persona disminuyendo la rotación de personal.

Para el modelo se desarrolla las siguientes etapas para CEKAED SECURITY LTDA

- Proceso 1 Vinculación

- Proceso 2 Capacitación.
- Proceso 3 Evaluación de Desempeño.
- Proceso 4 Salud Ocupacional
- Proceso 5 Compensación
- Proceso 6 Bienestar, retiro y desvinculación.

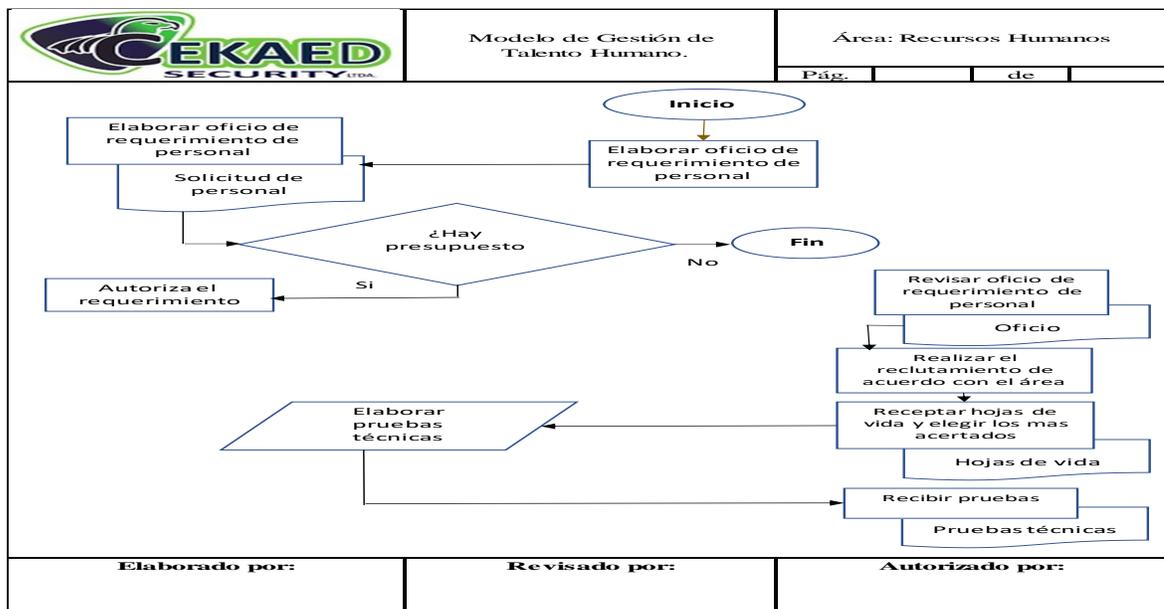
Proceso 1 Vinculación

Este proceso está conformado por subprocesos como; reclutamiento, selección, capacitación, contratación e inducción, donde la organización viene realizando actividades para mejora y ha generado opciones de cambio, lo cual arroja que se debe centrar en los siguientes temas enmarcados como: diseño y descripción de puestos, convocatoria y selección a continuación se presenta un flujo grama que se seguirá en el proceso.

8.3.1 Proceso de Reclutamiento y selección.

Se debe de realizar un flujo del proceso de selección y reclutamiento para que cada área participe activamente en implementación y seguimiento, en la figura a continuación se detalla el proceso sugerido.

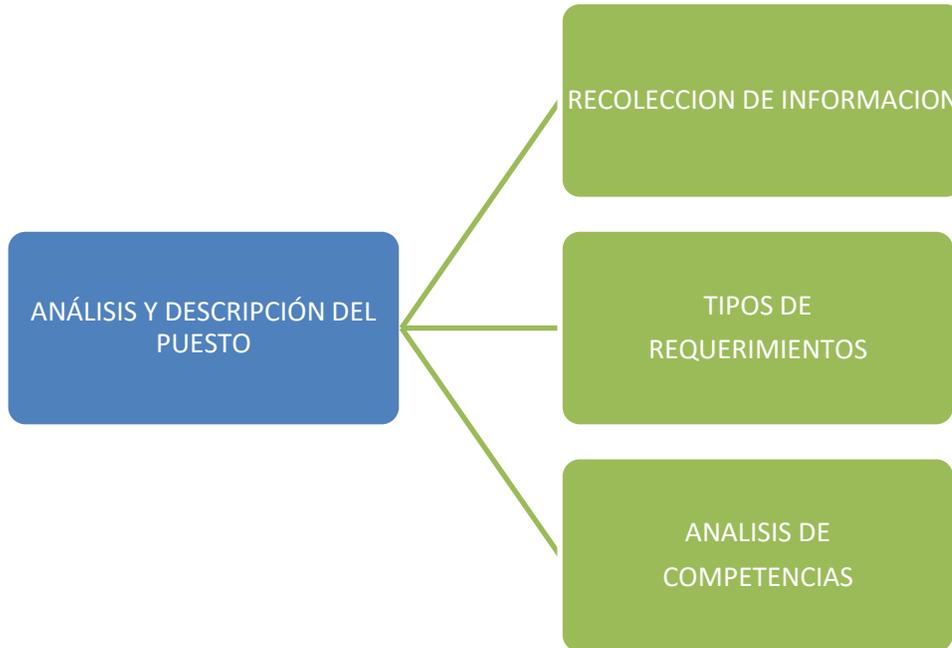
Gráfico 41 Flujo de los subprocesos de Reclutamiento y selección.



Fuente: Elaboración Propia.

Dentro del proceso se propone lo siguiente para el análisis y diseño de puesto al interior de CEKAED SECURITY LTDA.

Gráfico 42 Etapa 1 Aspectos diseño del análisis y descripción del Perfil de Puesto.



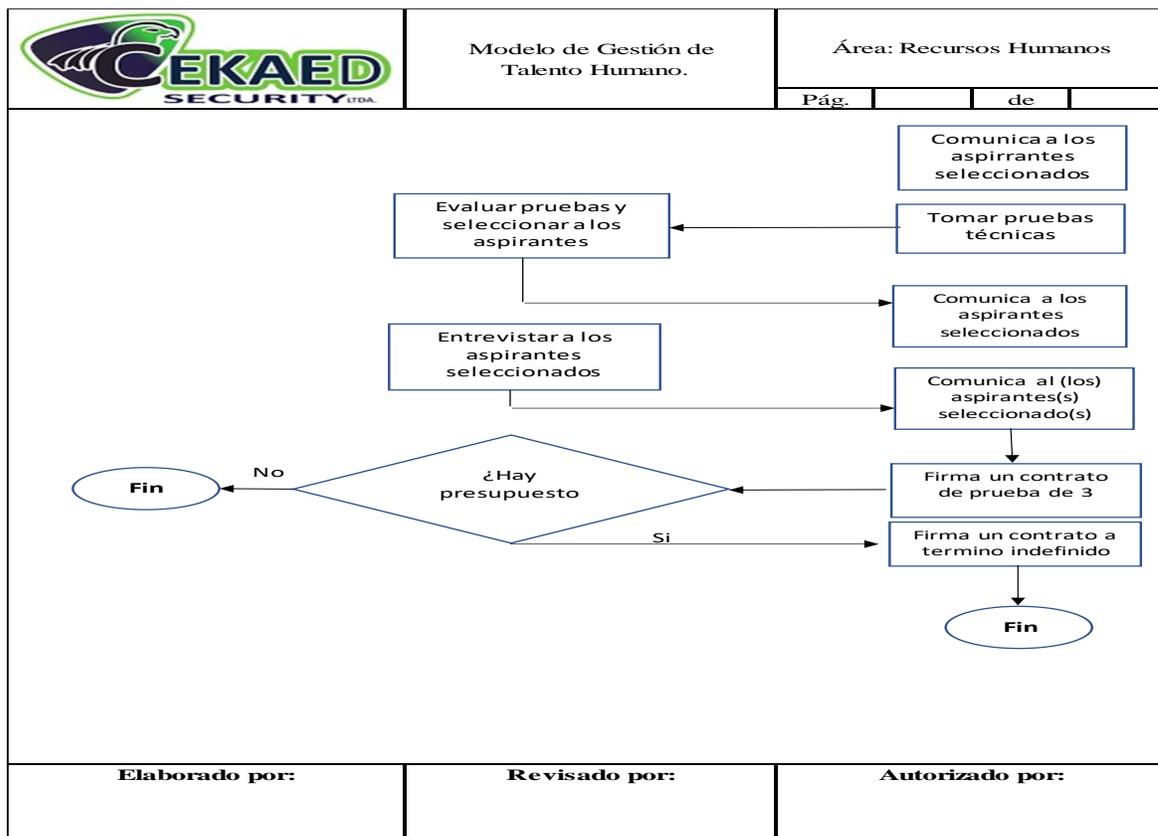
Fuente: Elaboración Propia

Por cada área y por cada cargo es importante que los coordinadores realicen este proceso de tal manera que las se conozca las necesidades de puesto antes de realizar cualquier requerimiento.

En el **anexo C** diseño de puestos, se encuentra la descripción de perfiles para los puestos más relevantes y representativos, que fueron construidos con el encargo de recursos humanos.

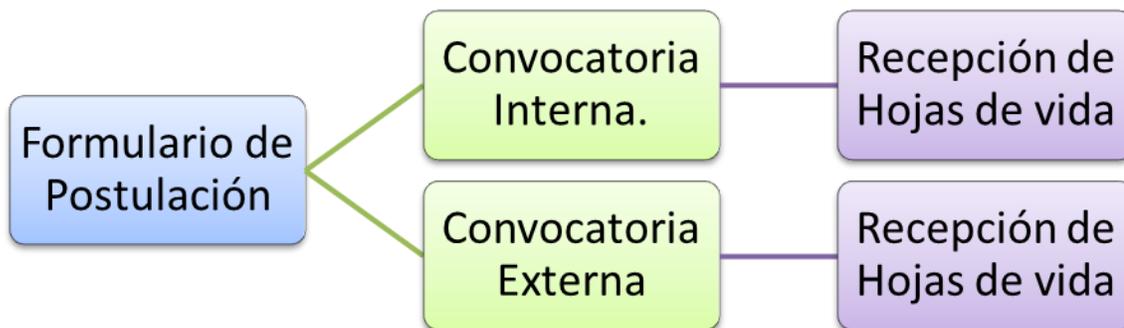
En esta etapa se presenta el diseño propuesto para realizar la convocatoria basados en los perfiles dispuestos en el anexo C, el flujo identifica las actividades que CEKAED SECURITYYY LTDA.

Gráfico 43 Actividad Convocatoria con base al Perfil del Puesto



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 44 Etapa de Convocatoria



Fuente: Elaboración propia.

Una vez se identifique la forma en cómo se llevará a cabo el reclutamiento, sea interno o externo, deberá realizarse una comparación de las hojas de vida recibidas, de acuerdo con el formato de requerimiento de personal mencionado en el grafico 45.

Gráfico 45 Formato de Requerimiento de personal por área.

	Modelo de Gestión de Talento Humano.	Área: Recursos Humanos																																					
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Pág.</td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;">de</td> <td style="width: 25%;"></td> </tr> </table>	Pág.		de																																		
Pág.		de																																					
<p>Requerimiento del personal</p> <p>Los jefes de área mediante un formato de requerimiento de personal envían al área de talento humano el detalle de cada uno los puestos que necesitan ser cubiertos, esta tarea debe ser programada con anticipación para ser considerado en el presupuesto general. El Gerente General dará la autorización para iniciar el proceso de reclutamiento del personal.</p> <p>Requerimiento de personal</p> <p>Puesto : Departamento: Jefe inmediato:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Tipo de vacante</td> <td style="width: 25%;">Reposición y/o baja</td> <td style="width: 25%;">Recontratación</td> <td style="width: 25%;">Incapacidad o permiso</td> <td style="width: 25%;">Otros</td> </tr> </table> <p>Periodo de Contratación</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">De:</td> <td style="width: 50%;">Hasta:</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Perfil del puesto</p> <p>Marque con una x la opción deseada</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Sexo:</td> <td style="width: 25%;">Hombre</td> <td style="width: 25%;">mujer</td> <td style="width: 25%;">indistinto</td> </tr> <tr> <td>Edad:</td> <td>18-30 años</td> <td>31-50 años</td> <td>indistinto</td> </tr> <tr> <td>Estado civil:</td> <td>Soltero</td> <td>Casado</td> <td>indistinto</td> </tr> <tr> <td>Formación académica:</td> <td>Secundaria</td> <td>Tercer nivel</td> <td>Cuarto Nivel</td> <td>Doctorado</td> </tr> <tr> <td>Experiencia:</td> <td>No necesaria</td> <td>1 año</td> <td>2-4 años</td> <td>5 en adelante</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Propuesta para cubrir la vacante no indispensable</p> <p>Nombre del candidato propuesto.....</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Situación actual del candidato</td> <td style="width: 33%;">Interno</td> <td style="width: 33%;">Recomendado</td> <td style="width: 33%;">Pasante</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Firmas de autorización</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Gerencia general.....</td> <td style="width: 50%;">Recursos humanos.....</td> </tr> <tr> <td>Jefe del departamento solicitante.....</td> <td>Observaciones.....</td> </tr> </table>			Tipo de vacante	Reposición y/o baja	Recontratación	Incapacidad o permiso	Otros	De:	Hasta:	Sexo:	Hombre	mujer	indistinto	Edad:	18-30 años	31-50 años	indistinto	Estado civil:	Soltero	Casado	indistinto	Formación académica:	Secundaria	Tercer nivel	Cuarto Nivel	Doctorado	Experiencia:	No necesaria	1 año	2-4 años	5 en adelante	Situación actual del candidato	Interno	Recomendado	Pasante	Gerencia general.....	Recursos humanos.....	Jefe del departamento solicitante.....	Observaciones.....
Tipo de vacante	Reposición y/o baja	Recontratación	Incapacidad o permiso	Otros																																			
De:	Hasta:																																						
Sexo:	Hombre	mujer	indistinto																																				
Edad:	18-30 años	31-50 años	indistinto																																				
Estado civil:	Soltero	Casado	indistinto																																				
Formación académica:	Secundaria	Tercer nivel	Cuarto Nivel	Doctorado																																			
Experiencia:	No necesaria	1 año	2-4 años	5 en adelante																																			
Situación actual del candidato	Interno	Recomendado	Pasante																																				
Gerencia general.....	Recursos humanos.....																																						
Jefe del departamento solicitante.....	Observaciones.....																																						
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:																																					

Subproceso - Selección.

En primera medida es recomendable una previa preparación por parte de la persona encargada de realizar la entrevista de los candidatos al puesto, así como el ambiente físico en el que se va a llevar a cabo, una vez se da comienzo al proceso de entrevista es necesario generar un ambiente de confianza, comodidad y respeto hacia el aspirante, pues de esta manera se lograra obtener toda la información requerida sobre él y sus capacidades. También es de vital importancia para asegurar el éxito y resultado esperado en este proceso, que la persona encargada de la entrevista tenga conocimientos o experiencia en gerencia del talento humano.

La entrevista no puede llevar un modelo preestablecido a seguir, aunque si una previa preparación y estudio por parte del entrevistador o entrevistadores como se mencionó anteriormente; existen diferentes variables que influyen en el desarrollo de la entrevista como lo es los requerimientos del puesto a ocupar, los lineamientos y puntos de vista del profesional encargado de realizar la entrevista, también el tipo de información que es entregada por la persona entrevistada, pues de estas surgirán nuevas preguntas y puntos a tocar en el transcurso de la entrevista.

Por las razones expuestas anteriormente, para CEKAED SECURITY LTDA se sugiere posibles preguntas aplicables en su proceso de entrevistas para la selección y reclutamiento, en primera instancia hablaremos de preguntas de carácter general, como:

- ¿Por qué le gustaría obtener este empleo y no otro?
- ¿Qué estudios realizo y por qué los eligió?
- Destaque la formación que posea y más se ajuste al puesto.
- ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades para este puesto?

ENTREVISTA

La etapa de la entrevista es posiblemente el factor determinante de la decisión final en el proceso de selección, por tal razón debe ser dirigida con gran habilidad, tacto y de esta manera tomar la mejor decisión posible. Existen diferentes tipos de preguntas enfocadas a un fin específico, como lo es medir capacidad de análisis y síntesis, la orientación al logro, así como la capacidad emprendedora, entre otras.

En primera medida es recomendable una previa preparación por parte de la persona encargada de realizar la entrevista, sobre los candidatos al puesto, así como el ambiente físico en el que se va a llevar a cabo, una vez se da comienzo al proceso de entrevista

es necesario generar un ambiente de confianza, comodidad y respeto hacia el aspirante, pues de esta manera se lograra obtener toda la información requerida sobre él y sus capacidades.

La entrevista no puede llevar un modelo preestablecido a seguir, aunque si una previa preparación y estudio por parte del entrevistador o entrevistadores como se mencionó anteriormente; existen diferentes variables que influyen en el desarrollo de la entrevista como lo es los requerimientos del puesto a ocupar, los lineamientos y puntos de vista del profesional encargado de realizar la entrevista, también el tipo de información que es entregada por la persona entrevistada, pues de estas surgirán nuevas preguntas y puntos a tocar en el transcurso de la entrevista, en el **anexo D** se encuentra el modelo de entrevista diseñado para el subproceso.

En la tabla que se presenta a continuación los factores claves para llevar a cabo una entrevista.

Tabla 47 Factores relevantes de las entrevistas

FACTORES DE ENTREVISTA PARA TENER EN CUENTA					
Aspectos para tener en cuenta y evaluar al candidato en el momento de la entrevista:					
ENTREVISTADO		(A)	_____		FECHA

PUESTO ASPIRANTE _____					
FACTORES	EXCELENTE	BUENO	SUFICIENTE	REGULAR	MALO
Aspecto Físico					
Presentación Personal					
Expresión Verbal					
Inteligencia Aparente					
Personalidad					
Rapidez Mental					
Espíritu de Observación					
Cultura General					
Memoria Visual					

Sentido de Responsabilidad					
Espíritu de Superación					
Deseo de Progresar					
Serenidad					
Sociabilidad					
Carácter					
Energía y voluntad					
Datos generales					
TOTALES					
FIRMA ENTREVISTADOR _____					

Fuente: Elaboración Propia.

- **Subproceso de contratación**

INCORPORACIÓN A LA EMPRESA

Dado el objetivo social y organizacional de la empresa CEKAED SECURITY LTDA, es primordial que conozcan los parámetros mínimos del servicio, salubridad, así como estilo característico en todas las actividades que realizara, es por esto que es esencial un buen trabajo en la etapa de contratación e inducción a la empresa, pues a su vez esto asegurara un mayor porcentaje en la permanencia y desarrollo del talento humano dentro de la organización.

Dar a conocer al nuevo trabajador sus labores de forma clara y precisa, integrarlo a las estrategias y metas corporativas, hacerle entender que su aporte para CEKAED SECURITY LTDA es vital, para integrar los objetivos de la organización.

Existen ciertas capacidades que contienen un menor grado de desarrollo en el trabajador al momento de ingresar, haciéndose necesario vincularlo a procesos de capacitación y desarrollo no solo a nivel académico referente al área de trabajo como tal, sino también a procesos que mejoren el clima organizacional y el ambiente laboral, dinamizando así

los procesos, e incentivando el trabajo en equipo y la comunicación entre los compañeros de trabajo.

Procesos de incorporación:

Inducción:

Tiempo recomendado: 1- 2 semanas

Temas para tratar: Plataforma estratégica de la organización, objetivos organizacionales, metas a lograr, historia de la empresa, presentación del equipo de trabajo, reconocimiento de las áreas y procesos de la organización, Reglamento interno, aclaración y explicación de las labores a desempeñar por el trabajador de forma clara precisa, por parte del jefe del área; entre otros temas.

Es importante realizar verificación de datos de acuerdo con la información brindada en el reclutamiento por esta razón se presenta a continuación un modelo de verificación de Referencias.

Tabla 48 verificación referencias personales.

DATOS DEL CANDIDATO
NOMBRE:
TELÉFONO:
FECHA VERIFICACION:
REFERENCIAS PERSONALES
REFERENCIA 1
NOMBRE:
TELÉFONO:
OCUPACIÓN:
AÑOS DE CONOCERLO:
¿CÓMO LO DESCRIBE?
¿CÓMO ES SU COMPORTAMIENTO?

REFERENCIA 2
NOMBRE:
TELÉFONO:
OCUPACIÓN:
AÑOS DE CONOCERLO:
¿CÓMO LO DESCRIBE?
¿CÓMO ES SU COMPORTAMIENTO?
OBSERVACIONES

Fuente: Elaboración Propia.

La valoración del proceso del desempeño en la inducción permite reconocer situaciones, que se escaparon en las primeras etapas, por esta razón se recomienda una evaluación del desempeño plasmada en la siguiente tabla.

Tabla 49 Evaluación del desempeño etapa de inducción

REGULAR	SATISFACTORIO	BUENO	EXCELENTE
Marque una X en la casilla que corresponda			
¿POR QUÉ?			

_____.			

Dentro de la etapa de contratación se debe de realizar una verificación de los documentos suministrados por el candidato seleccionado, a continuación, se presenta una tabla de verificación de documentos básicos.

Tabla 50 formato verificación de documentación

DOCUMENTO	VALIDACION SATISFACTORIA	VALIDACION INSATISFACTORIA
CEDULA DE CIUDADANIA		
LIBRETA MILITAR		
CERTIFICADO DE ESTUDIOS		
CERTIFICADOS LABORALES		
ANTECEDENTES DISCIPLINARIOS, JUDICIALES		
CERTIFICADO DE MANEJO Y PORTE DE ARMAS		
MARQUE UNA X EN LA VALIDACION QUE CORRESPONDA		
EXPLIQUE EL MOTIVO DE LA VALIDACION INSATISFACTORIA:		
1. NOMBRE DEL DOCUMENTO:		

_____.		
2. NOMBRE DEL DOCUMENTO: _____		
3. NOMBRE DEL DOCUMENTO: _____		

Fuente: Elaboración propia

Cuando el encargado de recursos humanos supla el proceso deberá realizar el proceso de redacción de un informe de los candidatos seleccionado, donde quede el respaldo del conjunto de actividades desarrolladas, este proceso se plasma en la siguiente tabla.

Tabla 51 Redacción de informes candidatos finalistas

PUESTO EVALUADO	
OBJETIVO DE LA SELECCIÓN	
ENUMERACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PRUEBAS	
INFORMACIÓN PERSONAL	DATOS IDENTIFICACIÓN
	RESUMEN DE ENTREVISTA PREVIA
	PUNTUACIÓN OBTENIDA E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS
	VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS
	RECOMENDACIONES/ CONCLUSIONES

Fuente: Elaboración propia

Proceso 2 Capacitación

Actualmente en la empresa CEKAED SECURITY LTDA, no cuenta con un proceso de capacitación de personal, solamente es realizado según el requerimiento del jefe de área, pero no existe una capacitación específica para cada puesto y área.

Creación de un modelo de capacitación de personal de acuerdo con las necesidades

básicas la empresa en los puestos fundamentales, en el grafico 46 se evidencia el proceso de la capacitación y en el anexo se podrá encontrar el destalle de las necesidades de capacitación según la actividad del negocio.

Esquema gráfico del proceso

Gráfico 46 Modelo del proceso de capacitación del personal



Fuente: Elaboración propia.

Proceso 3 Evaluación desempeño

Este proceso actualmente requiere intervención con el fin de fortalecer en temas como la definición de competencias y la evaluación del desempeño de los trabajadores, por esto se desarrollará dentro del modelo un modelo de gestión por competencias.

Gestión por Competencias CEKAED SECURITY LTDA

La gestión por competencias se ha convertido en una prioridad estratégica para todas las compañías que desean elevar su productividad.

El modelo de gestión por competencias busca que los procesos de reclutamiento, selección, evaluación y bienestar del talento sean diseñados en función de las competencias de los colaboradores.

Se trata de un sistema que permite identificar y mejorar las capacidades de su equipo de trabajo para elevar su desempeño de tal manera que se mantengan alineados con las expectativas de la organización a continuación se presenta un modelo de seguimiento en puesto, que deberá realizar de manera constante, lo mínimo de actitudes con las que debería contar un colaborador

Tabla 52 Evaluación de Desempeño según sus actitudes para con el cargo.

VALORACION DE ACTUACIONES Y ACTITUDES

	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	SUPERIOR
INICIATIVA					
PUNTUALIDAD					
ADAPTABILIDAD					
HONRADEZ					
COLABORACION					
RESPONSABILIDAD					
ACTITUD HACIA JEFE					
ACT. HACIA COMPAÑE.					
ACT. HACIA SUBORDIN.					

Fuente: Elaboración Propia

El modelo de gestión basado en competencias involucra un proceso de mejora continua que busca asegurar varios procesos dentro de la gestión Humana de la organización, teniendo en cuenta los nueve procesos: administración de personal, bienestar, capacitación, compensación, competencias, comunicación interna, evaluación del desempeño, responsabilidad social y selección. desde el reclutamiento.

El modelo presenta las competencias conductuales, para los puestos operativos y de liderazgo de la compañía, basados en una evaluación de 360 grados como se indica en la tabla siguiente:

Tabla 53 Planteamiento del modelo de Gestión por competencias

Dimensión Conductual	Dimensión de Gestión
360 grados (valoración superior/ auto valoración / valoración de pares/ colaboradores)	Conjunto de costumbres y normas que dirigen o valoran el comportamiento organizacional

Fuente: Elaboración propia basado en (Allas, 2005)

Al analizar la planeación estratégica organizacional: la misión, visión y valores en Seguridad CEKAED SECURITY LTDA, se establecieron las siguientes competencias corporativas dirigidas a todo el personal.

Tabla 54 Competencias Organizacionales Seguridad CEKAED SECURITY LTDA

Competencia Organizacional	Descripción
Ética	Capacidad de actuar conforme al conjunto de costumbres y normas que dirigen o valoran el comportamiento organizacional.
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización y alinear su comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales previniendo y superando los obstáculos que se presenten para el logro de estos.
Servicio al cliente	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades asignadas
Trabajo en Equipo	Capacidad de participar activamente en la consecución de una meta en común con ayuda de otras personas

Fuente: Elaboración propia

Cada una de las competencias organizacionales definidas son coherentes con los valores organizacionales

Valores Organizacionales

- Transparencia
- Responsabilidad social
- Compromiso
- Servicio

Luego de definir las competencias transversales se desarrolló el modelo de competencias para áreas funcionales de la organización. A continuación, se plantea el modelo de competencias para los puestos más importantes de la empresa.

Tabla 55 Definición de competencias Seguridad CEKAED SECURITY LTDA

Área funcional	Competencia	Definición de la competencia
Dirección Financiera	Manejo de herramientas de información y elaboración de informes.	Hacer adecuado uso de técnicas, aplicaciones y herramientas informáticas para optimizar, automatizar y procesar información.
	Capacidad analítica.	Habilidad para realizar un análisis lógico, identificar las situaciones y reconocer información significativa.
Dirección de Talento Humano	Relaciones interpersonales	Capacidad para establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas con su equipo de trabajo, abiertas, claras, fluidas y en el respeto por las opiniones con usuarios internos y externos.
	Conocimiento del entorno	Capacidad de comprender, conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones políticas y administrativas; las necesidades de los clientes y de los usuarios finales.
Dirección Comercial	Habilidad comunicativa	Capacidad de comunicarse de manera eficiente y asertiva. Capacidad de escucha.
	Comunicación persuasiva	Demuestra entusiasmo e instinto, confianza en sus convicciones, usa el comportamiento no verbal para reforzar su apariencia y usa argumentos lógicos y transparentes en la comunicación con usuarios internos y externos.

Dirección de Seguridad / Operaciones	Experticia profesional	Habilidad para aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.
	Disciplina	Capacidad de actuar de forma ordenada y constante para conseguir los objetivos de sus funciones.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de (Allas, 2005)

Para identificar las competencias estratégicas, tácticas y operativas se plantea la matriz de familias por puesto

Tabla 56 Competencias, tácticas y operativas

Familia	Puestos que aplican	Niveles	Competencia
Estratégico	Gerente, directores	III	<p>Toma de decisiones Habilidad para elegir entre varias alternativas la que resulte más eficiente y eficaz en pro del logro de los objetivos institucionales.</p> <p>Pensamiento estratégico Habilidad para definir objetivos, analizar los medios con los que cuenta para cumplirlos y disponerlos de tal modo que faciliten el alcance de estos, con el menor costo de tiempo, personal y material y el máximo beneficio, contribuyendo así al posicionamiento de la Entidad en el medio.</p>
Táctico	Coordinadores	II	<p>Liderazgo de equipos de trabajo Habilidad necesaria para orientar la acción del equipo de trabajo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese equipo.</p> <p>Iniciativa Predisposición que actuar proactivamente y a pensar en lo que</p>

		hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos, hasta crear oportunidades, mejorar resultados o soluciones de los problemas.
Operativo	Supervisores, guarda de seguridad, escoltas y personal de apoyo administrativo	<p>Experticia técnica</p> <p>Capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad, los cuales sabe aplicar en el desempeño profesional.</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p>capacidad para establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas con su equipo de trabajo y con usuarios internos y externos, basadas en la comunicación abierta, clara, fluida y en el respeto por las opiniones de los demás.</p>

Fuente: Elaboración propia, adaptado de (Allas, 2005)

Por último, se definen los perfiles por competencias comportamentales para cada puesto.

Nombre del puesto: Gerente

Nivel: III

Competencia	Peso	Comportamientos
Competencias organizacionales		
Ética	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra imparcialidad y objetividad en sus decisiones. • Se mantiene actualizado acerca de las normas establecidas y las incorpora en el desarrollo de las funciones a su puesto. • Optimiza adecuadamente los recursos asignados para el desarrollo de las labores
Compromiso	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende los objetivos, misión y visión de la organización y se identifica con ellos promoviendo sus metas y respetando sus normas. • Se solidariza con las necesidades de la entidad anteponiendo las necesidades propias en situaciones que lo ameritan. • Demuestra un alto sentido de pertenencia en todas sus actuaciones y cumple siempre con todos sus compromisos laborales.

Servicio al cliente	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce las necesidades actuales y potenciales de los usuarios internos y clientes en general. • Planifica sus acciones considerando las necesidades de los colaboradores internos y clientes en general. • Establece diferentes canales de comunicación con los colaboradores y clientes para conocer sus necesidades y propuestas.
Trabajo en Equipo	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Apoya e instrumenta las decisiones institucionales, comprometido con el logro de los objetivos de la entidad y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia. • Se adapta con versatilidad, eficiencia y velocidad a distintos contextos, situaciones y personas. • Tiene conocimiento de la situación y las características de su equipo de trabajo, por lo que rápidamente puede adaptarse según las circunstancias.
Competencias específicas		
Toma de decisiones	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Posee una visión de largo plazo, que le permite anticiparse a las situaciones y prever alternativas de acción, que orientan la toma de decisiones de la alta dirección • Lidera y participa en la preparación y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos, según los lineamientos de los accionistas • Formula planes estratégicos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización y es reconocido por su habilidad analítica.
Pensamiento estratégico	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce y pone en práctica las etapas básicas para una adecuada planeación. • Tiene habilidad para determinar y transmitir elementos claves de la planeación a los actores y sectores que lo requieran • Conoce y actúa de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización.

Fuente: Elaboración propia

Nombre del puesto: Coordinador

Nivel: II

Competencia	Peso	Comportamientos
Competencias organizacionales		
Ética	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona información veraz y objetiva.

		<ul style="list-style-type: none"> • Cumple sus funciones con base en las normas y criterios establecidos. • Administra los recursos asignados para el desarrollo de las labores de forma transparente.
Compromiso	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Se siente orgulloso de ser parte de la organización y actúa consecuentemente. • Apoya las decisiones de sus superiores con miras al logro de los objetivos planteados. • Cumple con sus compromisos laborales y apoya a la Entidad en situaciones difíciles
Servicio al cliente	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Adecua productos o servicios a las necesidades actuales y potenciales de los clientes internos y externos. • Gestiona las peticiones de los usuarios internos y de los clientes en general. • Se informa sobre las necesidades latentes o potenciales de los clientes en general
Trabajo en Equipo	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce las capacidades de su equipo de trabajo y está en capacidad de apoyarlos para que se adapten a las nuevas necesidades. • Adopta criterios o puntos de vista diversos para mejorar o beneficiar los procesos a su puesto. • Se adapta fácilmente a distintos contextos, situaciones y personas.
Competencias específicas		
Liderazgo de equipos de trabajo	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Aporta nueva información, trasladándola a su ámbito de trabajo y a su equipo con facilidad. • Conoce y actúa de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización. • Identifica situaciones para la aplicación exitosa de conocimientos recientemente adquiridos.
Iniciativa	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Innova permanentemente, y siempre propone al resto de la organización nuevas herramientas o procedimientos que contribuyen al mejoramiento de la organización • Promueve cambios a partir de los nuevos conocimientos adquiridos con resultados que aportan a la consecución de los objetivos de la organización. • Es considerado un referente dentro de la organización por mantenerse actualizado en temas relacionados con los procedimientos y herramientas de trabajo y aplicarlos con eficacia en la práctica.

Fuente: Elaboración propia

Nombre del puesto: Supervisor

Nivel: III

Competencia	Peso	Comportamientos
Competencias organizacionales		
Ética	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona información veraz y objetiva. • Cumple sus funciones con base en las normas y criterios establecidos. • Administra los recursos asignados para el desarrollo de las labores de forma transparente.
Compromiso	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Se siente orgulloso de ser parte de la organización y actúa consecuentemente. • Apoya las decisiones de sus superiores con miras al logro de los objetivos planteados. • Cumple con sus compromisos laborales y apoya a la Entidad en situaciones difíciles
Servicio al cliente	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Adecua productos o servicios a las necesidades actuales y potenciales de los clientes internos y externos. • Gestiona las peticiones de los usuarios internos y de los clientes en general. • Se informa sobre las necesidades latentes o potenciales de los clientes en general
Trabajo en Equipo	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce las capacidades de su equipo de trabajo y está en capacidad de apoyarlos para que se adapten a las nuevas necesidades. • Adopta criterios o puntos de vista diversos para mejorar o beneficiar los procesos a su puesto. • Se adapta fácilmente a distintos contextos, situaciones y personas.
Competencias específicas		
Experticia Técnica	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica los conocimientos técnicos relacionados con el servicio que presta, en concordancia con los objetivos del área y con la oportunidad requerida. • Actúa de acuerdo con las normas establecidas • Identifica situaciones para la aplicación exitosa de conocimientos recientemente adquiridos.
Relaciones interpersonales	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene buenas relaciones laborales con sus compañeros, superiores y otros equipos de trabajo que están relacionadas con los procesos a su puesto • Es empático y amable en las relaciones con sus compañeros, superiores y usuarios o clientes. • Está atento a las indicaciones de su equipo de trabajo para brindar el apoyo requerido.

Fuente: Elaboración propia

Nombre del puesto: Guarda de seguridad y/o escolta

Nivel: III

Competencia	Peso	Comportamientos
Competencias organizacionales		
Ética	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Sigue los lineamientos establecidos para la toma de decisiones y actuar en el día a día. • Cumple sus funciones con base en las normas y criterios establecidos. • Administra de forma adecuada los recursos asignados para el desarrollo de las labores.
Compromiso	75%	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuye en el logro de los resultados de la dependencia. • Cumple con sus compromisos laborales y apoya a la Entidad en situaciones difíciles. • Apoya las decisiones de sus superiores con miras al logro de los objetivos planteados.
Servicio al cliente	75%	<ul style="list-style-type: none"> • Se esfuerza en fomentar un ambiente adecuado al usuario cuando este se encuentra en una situación difícil. • Comunica las peticiones de los clientes en general. • Se informa sobre las necesidades latentes o potenciales de los clientes en general
Trabajo en Equipo	50%	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene habilidad para adaptar soluciones conocidas frente a nuevas situaciones. • Promueve la integración de ideas y criterios diversos a favor del desarrollo de sus funciones. • Se adapta fácilmente a distintos contextos, situaciones y personas.
Competencias específicas		
Experticia Técnica	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica los conocimientos técnicos relacionados con el servicio que presta, en concordancia con los objetivos del área y con la oportunidad requerida. • Actúa de acuerdo con las normas establecidas • Identifica situaciones para la aplicación exitosa de conocimientos recientemente adquiridos.
Relaciones interpersonales	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene buenas relaciones laborales con sus compañeros, superiores y otros equipos de trabajo que están relacionadas con los procesos a su puesto • Es empático y amable en las relaciones con sus compañeros, superiores y usuarios o clientes.

- Está atento a las indicaciones de su equipo de trabajo para brindar el apoyo requerido.

Fuente: Elaboración propia

Una vez definido las competencias a evaluar y el grado alcanzado, el encargado de cada área deberá realizar de manera periódica la evaluación y generar un informe donde si el desempeño es el esperado o excepcional definir unos incentivos, pero si el desempeño está por debajo del esperado deberá definir acciones correctivas, esta actividad se deberá realizar aplicando la siguiente Matriz de evaluación de desempeño.

Tabla 57 Matriz de Evaluación de desempeño por competencias

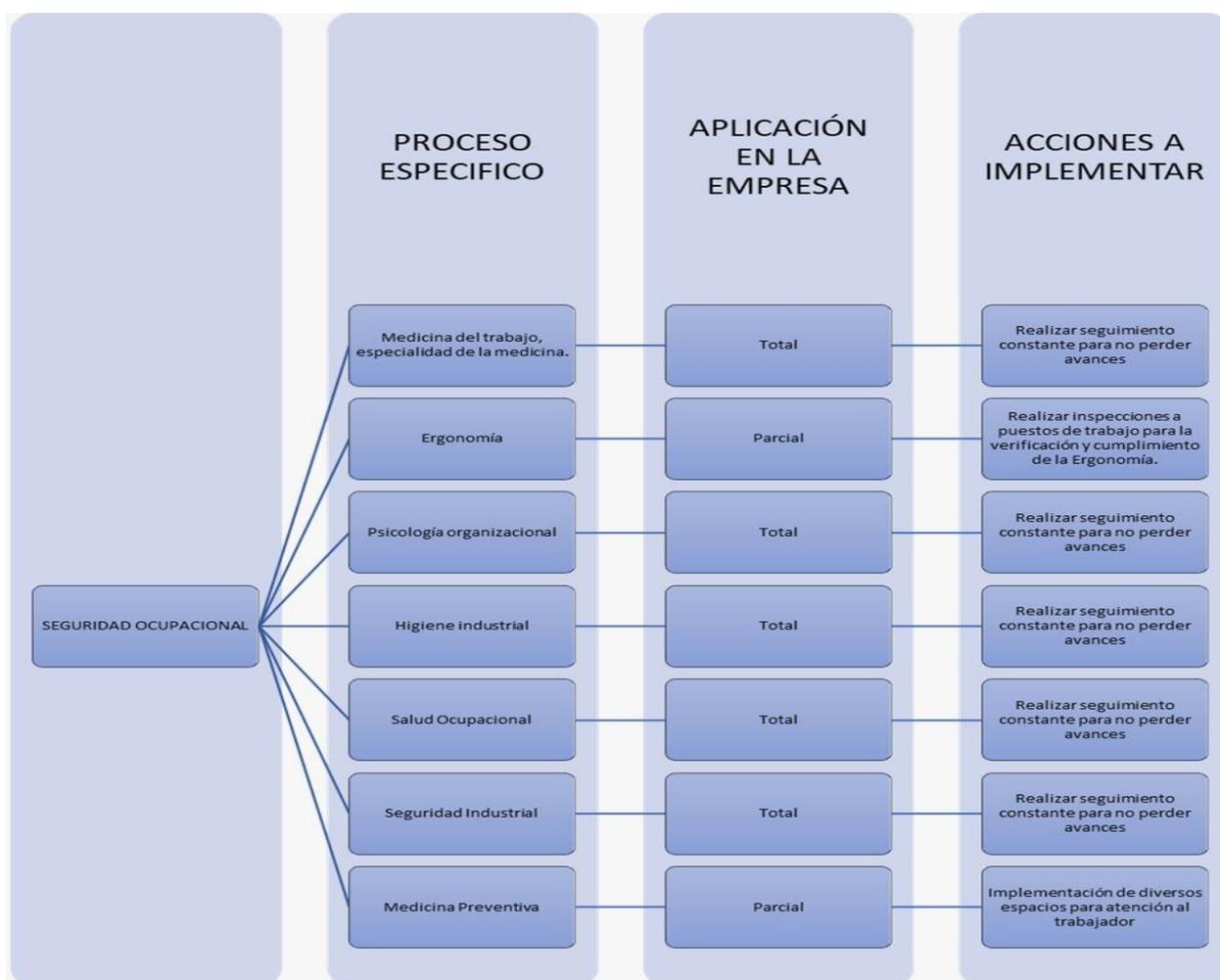
Colaborador	Cargo	Competencia evaluada	Nivel de desempeño	Frecuencia de evaluación	Acciones de mejora	Acciones de reconocimiento
		Creatividad e innovación	Alto	Bimestral	Capacitación	Capacitación personal
		Organización del tiempo	Medio	Trimestral	Retiro	Permisos
		Habilidad para tomar decisiones	Intermedio	Semestral	Capacitación	Capacitación personal
		Atención y servicio al cliente	Bajo	Anual	Retiro	Capacitación servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia basado en (Allas, 2005)

Proceso 4 Salud Ocupacional

Actualmente se está ejecutando en la empresa de Seguridad CEKAED SECURITY LTDA, ya que, en el momento que se determinaron las necesidades se dio inicio al proceso y se empezó a desarrollar el proceso dentro de la misma, sin embargo, se identifican algunas acciones que fortalecerán el proceso, las cuales se presentan en el siguiente gráfico.

Gráfico 47 Acciones a implementar en proceso de Salud Ocupacional



Fuente: Elaboración propia

La empresa CEKAED LTDA debe tener en cuenta el listado de normas en salud ocupacional actualizadas para dar cumplimiento a los requisitos legales, para el conocimiento de sus

colaboradores, cumplir con los estándares mínimos del Sistema de Gestión de SG-SST y buen funcionamiento de la empresa.

Tabla 58 Normatividad Vigente Salud Ocupacional

Decreto-Ley 1295 1994 por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales.
Resolución 1792 1990 por la cual se adoptan valores límites permisibles para la exposición ocupacional al ruido.
Resolución 2013 1986 por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo."
Ley 1010 2006 acoso laboral
Código Sustantivo del Trabajo.
1951 regulación de Relaciones Laborales.
Resolución 1401 2007 se reglamenta la investigación de incidentes y accidentes de trabajo
Resolución 2346 2007 se regula la práctica de evaluaciones médicas
Resolución 2646 2008 exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo
Resolución 00000652 2012 convivencia laboral
Resolución 0312 2019 por la cual se definen los Estándares Mínimos SG-SST
Decreto 1072 2015 Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.

3673 DEL 2008 Trabajos en alturas

Fuente: Elaboración Propia basada en

<http://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/normatividad/leyes-y-decretos-ley/codigos>

A continuación, en el proceso se muestra la fase de implementación de las acciones.

Gráfico 48 Fases de Implementación de proceso de Salud Ocupacional



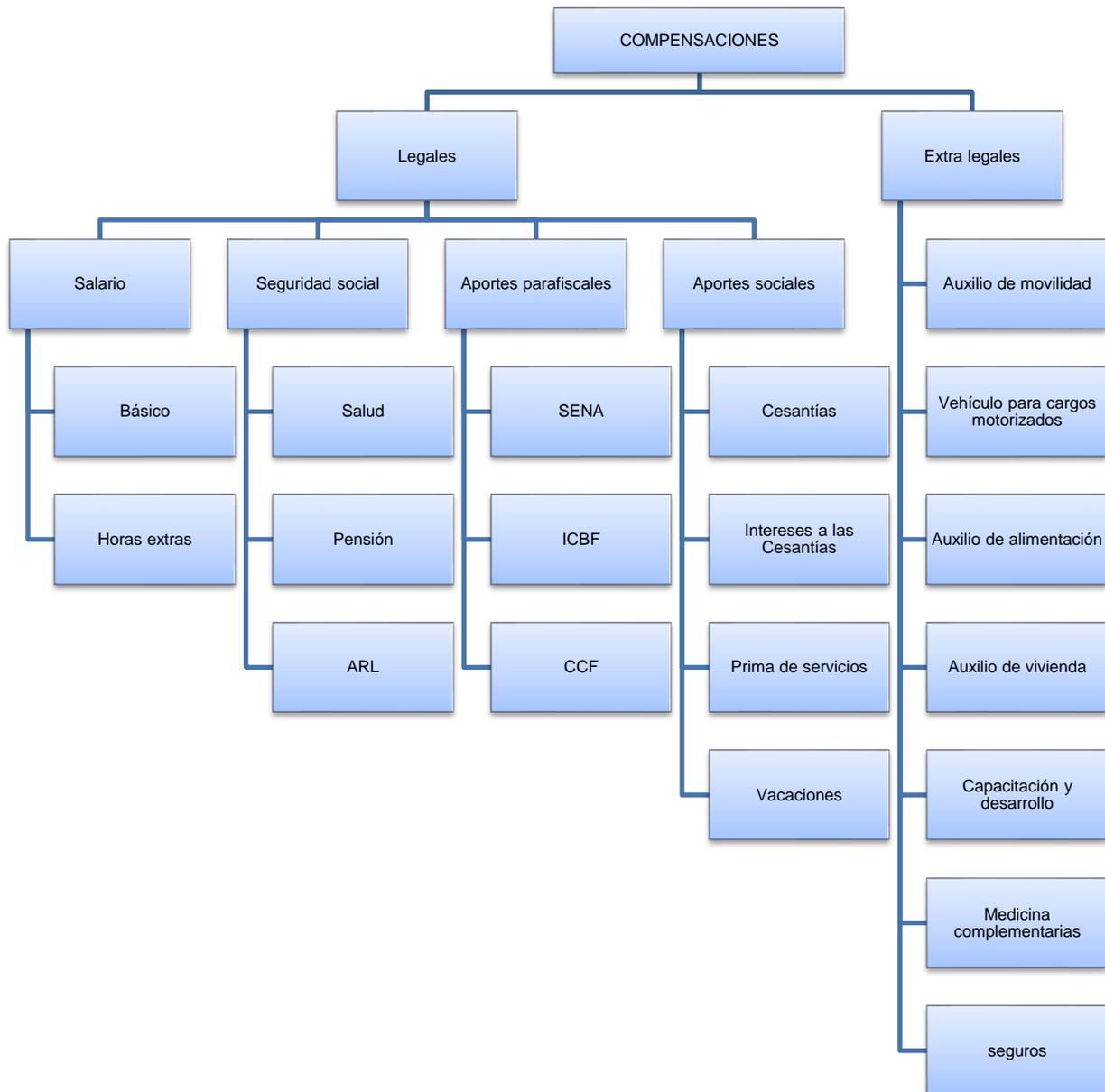
Fuente: Elaboración propia.

Proceso 5 Compensación

Actualmente se está ejecutando en la empresa de Seguridad CEKAED SECURITY LTDA, en el momento que se determinaron las necesidades ya se había empezado a desarrollar el proceso dentro de la misma y prestan mayor importancia por las repercusiones monetarias que trae su incumplimiento, sin embargo, se realiza una identificación de variables

importantes que deberán tener un seguimiento constante y sus elementos primordiales en el siguiente gráfico.

GRÁFICO 49 Variables Aspectos Salariales De Compensación



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 50 Variables del proceso de Compensacion clasificación



Fuente: Elaboración propia

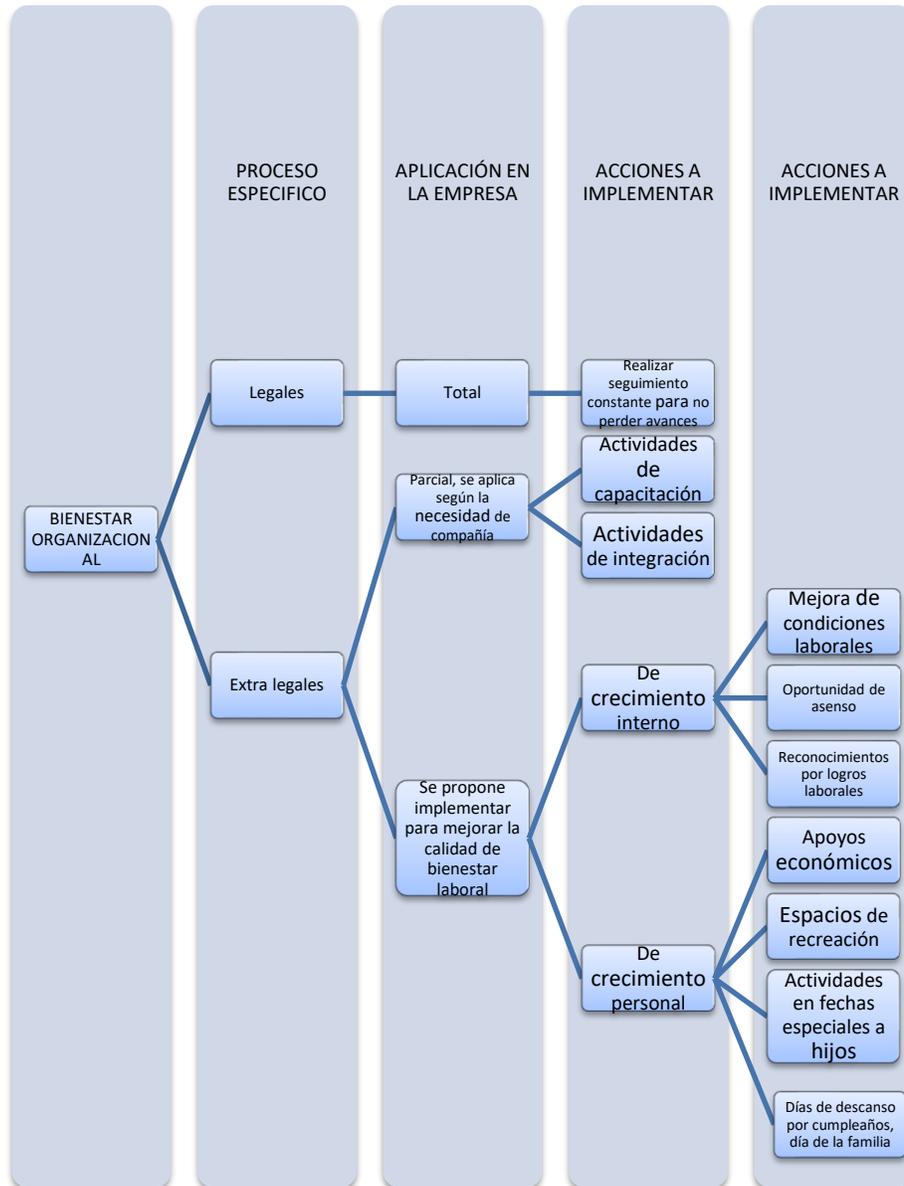
Proceso 6 Bienestar, retiro y desvinculación

Para la compañía CEKAED SECURITY LTDA el personal es parte fundamental de la empresa, por eso formulamos estrategias de Bienestar, retiro y vinculación que permita disminuir la rotación de personal, entre ellas tenemos:

- **Reconocimiento:** se harán reconocimientos mensuales como el mejor colaborador, con el fin de que se sientan importantes y en familia, esta estrategia es desarrollada por grandes cadenas que buscando que la persona con más dedicación y mejores resultados sea reconocida por todos y los otros adopten las buenas prácticas que este desarrolla, pero esto debe ir acompañado de un reconocimiento en especie cuando su galardón sea consecutivo
- **Oportunidades de ascenso:** se realizarán evaluaciones de desempeño, para poder escoger los colaboradores que puedan asumir puestos nuevos y poder tener mejor calidad de vida, para él, su familia y un crecimiento profesional, recordando que estos ascensos se pueden realizar de manera horizontal o vertical.
- **Beneficios:** a manera de incentivos se darán bonos en junio y diciembre, para que compartan con sus familias en actividades físicas y recreaciones en el año, un beneficio

corporativo viable, económico y flexible, se identifican a continuación a detalle las acciones a implementar en el proceso en el siguiente gráfico.

Gráfico 51 Identificación de Acciones a implementar.



Fuente: Elaboración propia

Lo plasmado anteriormente se plasma en la política de bienestar, retiro y desvinculación en el **anexo F**, con la aplicación de las acciones identificadas.

9 Recomendaciones y conclusiones

9.3 Recomendaciones

Un modelo de gestión humano no es un proceso desvinculado de la organización, realmente es el protagonista ya que de este depende tareas vitales en la organización como contar con el personal idóneo y que se identifiquen con los objetivos estratégicos, que sean unos con la organización, es recomendable estar aliado con la dirección o administración, y que sea debidamente divulgado a toda la organización, esta tarea le compete al líder de recursos humanos.

Es importante que para un modelo de gestión del talento humano sea exitoso una persona apta vinculada en el proceso, ya que no solo es proveer personas idóneas para la parte operativa, esa persona debe contar con formación y experticia adecuada.

9.4 Conclusiones

El proceso de vinculación permite definir un conjunto de actividades pertinentes para contar con el personal idóneo, con la mejor hoja de vida esto dependerá del perfil de cargos y su estructuración de tal manera que se vean beneficios a nivel de costos y posicionamiento.

La evaluación por competencias permite establecer las competencias sobre las cuales debe orientar su estrategia la empresa de Seguridad CEKAED SECURITY LTDA (Liderazgo, Orientación al logro, Cognitiva, Trabajo en equipo), los dirigentes podrán por medio de los perfiles por Competencias seleccionar a las personas más capaces para ocupar cada uno de los puestos de trabajo en la organización.

Un proceso de seguimiento a aquellas actividades de Salud ocupacional que se han diseñado de forma adecuada, permitiendo que la compañía no desmejore lo que ha implementado hasta el momento, es importante generar acciones correctivas de los

procesos que tienen falencias, CEKAED SECURITY LTDA cumplirá con la normatividad actual y se protegerá legalmente, esto generara efectos en reducción de costos por demandas o proceso judiciales que inicien las entidades de vigilancia.

Desde el proceso de beneficios para los trabajadores, se debe realizar motivación de crecimiento a nivel personal y nivel familiar, llevando a que cada uno de los trabajadores adopte una mentalidad de empresa familiar y de apoyo constante, así mismo, devolverá de forma eficiente y con mayor entrega a las actividades diarias de CEKAED SECURITY LTDA

La elaboración de este trabajo que tienen como objetivo el fortalecimiento de la gestión humano ayudara a la posible modernización y actualización de los métodos con el aprovechamiento de los recursos humanos con que cuentan CEKAED SECURITY LTDA, buscando la acreditación de sus procesos en la alta calidad.

En el proceso integral para definir la selección y reclutamiento en la empresa, debe estar acompañado por los diferentes actores que intervienen en este, activamente para su ejecución.

Para que una organización cumpla sus objetivos debe estar acompañadas de procesos documentados idóneos y aplicables a la organización, un modelo de recursos humanos no solo es un proceso que está en papel debe ser el ideal para tener reglas claras y afines a las actividades que se realizan, listas para los cambios que requiere por los cambios constantes del mercado.

10. Referencias

- Aguirre, M. F. (26 de JUNIO de 2020). *APPVIZER*. Obtenido de Reclutamiento interno: procedimientos, fuentes y ventajas: <https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/reclutamiento/reclutamiento-interno>
- Allas, M. A. (2005). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Asesoría Económica y de Marketing. (2009). *Validador de Muestras*. Obtenido de https://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php
- Bautista Gomez, M. (2017). *Modelo de modernización de la gestión de las Organizaciones*. Colombia: Ediciones EAN 2017.
- Becerra Elejalda, L. L. (15 de Febrero de 2022). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/gobierno/economia-colombiana-crecio-un-10-6-durante-el-2021-561788>
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Cengage Learning.
- Castro, A., & Marulanda, J. (3 de Febrero de 2020). *Brinks de Colombia, Fortox y G4S Secure lideran el total del negocio de la seguridad*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/brinks-de-colombia-fortox-y-g4s-secure-lideran-el-total-del-negocio-de-la-seguridad-2959326>
- Cejas, M., Vasquez, G., Chirinos, N., Hernandez, G., Sandoval, L., Lozada, B., & Anzola, A. (2017). *Administración de recursos humanos: La arquitectura estratégica de las organizaciones*. Sangolquí, Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- CekaedSecurity. (2021). *CEKAEDSECURITY LTDA*. Obtenido de <https://www.ckaedsecurity.com.co/servicios/>
- ckaedsecurity.com.co. (2021). *ckaedsecurity.com.co*. . Obtenido de <https://www.ckaedsecurity.com.co/servicios/>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Ciudad de México., Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.

- Fenalco. (12 de Mayo de 2021). *Fenalco*. Obtenido de <https://www.fenalcoantioquia.com/blog/avances-tecnologicos-en-las-empresas-de-vigilancia-privada-un-mundo-de-soluciones-para-su-seguridad-empresarial/>
- Foro nacional por Colombia. (22 de Octubre de 2021). *Foro nacional por Colombia*. Obtenido de <https://foro.org.co/la-crisis-social-en-colombia-acentuada-por-la-pandemia/>
- Góme Z, L. R., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: PEARSON.
- Gómez Romo , M. (2018). *PERFIL POR COMPETENCIAS*. MEGAGRAF-Ambato : UTA.
- Guijarro Tarradellas, E., Babiloni Griñón, E., Canós Darós, L., & Santandreu Mascarell, C. (s.f.). *El Análisis y la Descripción de Puestos*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/69160/EI%20An%c3%a1lisis%20y%20la%20Descripci%c3%b3n%20de%20Puestos%20de%20Trabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernandez Sampieri, R., Hernandez Collado, C., & María del Pilar , B. (2020). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Iplacex Instituto Profesional. (2007). *ANTECEDENTES GENERALES Y RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL*. Obtenido de https://cursos.iplacex.cl/CED/RHA2303/S6/ME_6.pdf
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2005). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw-Hill.
- Jaitman, L. (2017). Los costos del crimen y de la violencia: nueva evidencia y hallazgos en América Latina y el Caribe . *Los costos del crimen y de la violencia*. New York Avenue, NW : Banco Interamericano de Desarrollo.
- Martha Milena , B. (2017). Modelo de Modernización de la Gestión de las Organizaciones. *Modelo de Modernización de la Gestión de las Organizaciones*. Colombia: Ediciones EAN 2017.
- Martínez Díaz, J. H., & Martínez de Díaz, E. S. (29 de Julio de 2010). *Matriz organizacional para la medición de los procesos de personal, una primera aproximación*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n29/n29a02.pdf>
- Master, B. M. (6 de Enero de 2022). *La ANDI*. Obtenido de La ANDI presentó balance económico de 2021 y perspectivas para 2022:

<http://www.andi.com.co/Home/Noticia/17170-la-andi-presento-balance-economico-de-2>

- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.
- Morales Arrieta, J. A., & Velandia Herrera, N. F. (1999). *Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Munch, G. L. (2006). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Muñoz Garzon, R. (2009). *Proceso de Reclutamiento y Selección: Caso de Estudio AIESEC*. Bogotá D.C: Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/70089/RICARDO_.PDF?sequence=1&isAllowed=y
- OECD. (Febrero de 2022). *OECD BETTER POLICES FOR BETTER LIVES*. Obtenido de <https://www.edicionespiramide.es/libro.php?id=554132>
- Páramo Gaviria, N. B. (1 de Enero de 2021). *La vigilancia y seguridad privada de Colombia en 2021*. Obtenido de https://www.segurilatam.com/tecnologias-y-servicios/servicios-de-vigilancia/seguridad-privada-la-vigilancia-y-seguridad-privada-de-colombia-en-2021_20210101.html
- Parish Flannery, N. (7 de Julio de 2021). *Forbes US*. Obtenido de <https://forbes.co/2021/07/13/editors-picks/que-necesitan-saber-los-inversores-sobre-las-elecciones-de-2022-en-colombia/>
- Perez, C. (JULIO de 2018). *EL SECTOR DE SEGURIDAD Y LA VIGILANCIA PRIVADA*. Obtenido de https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3689/CDF_No_65_Julio_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Portafolio . (11 de Abril de 2021). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/la-reinvencion-del-sector-de-seguridad-privada-gracias-a-la-tecnologia-550830>
- Sanchez, A. M. (03 de FEBRERO de 2020). Brinks de Colombia, Fortox y G4S Secure lideran el total del negocio de la seguridad. *LA REPUBLICA*.
- Stephen P, R., & Timothy A, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educacio.
- Superintendencia de Vigilancia. (2021). Obtenido de <https://www.supervigilancia.gov.co/publicaciones/5473/supervigilancia-adopta-politica-de-gestion-ambiental/>
- Torres Arriega, M. G. (2019). *Análisis PESTEL*. UDGVIRTUAL.

- Tue, P., & Mehtha, P. (2016). *EL RECURSO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD*. Organización Internacional del Trabajo.
- Varela, R. A. (2006). *Administración de la Compensación*. Mexico: Pearson.
- Vega Rodríguez, R. (2011). *PYMES: reflexiones para la pequeña y mediana empresa en Colombia*. Obtenido de Editorial Politécnico Grancolombiano.: <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/70783>
- Veras de Vargas, M. (2005). *Prácticas de gestión humana en la República Dominicana*. Universidad INTEC, Instituto Tecnológico de Santo Domingo, 2006.
- Viveros, P. (03 de Enero de 2022). *Canal Institucional TV*. Obtenido de <https://www.canalinstitucional.tv/panorama-politico-social-elecciones-2022>
- Wayne, M. R. (2010). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Peardon Education.
- Werther, W. B., & Keith , D. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

A. Anexo. carta de aval de la empresa para realizar la intervención



Bogota, mayo 24 de 2.021

Señores,
Comité de Trabajos de Grado Universidad EAN
Ciudad

Respetados señores,

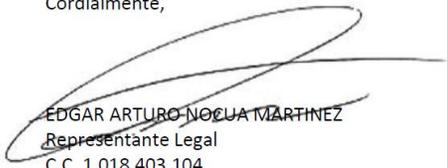
Por medio de la presente nos permitimos autorizar a Myriam Yolanda Mesa Martínez, Gabriel Leonardo Cárdenas Caicedo, Wilson Pedraza Marín, identificados con cédulas de ciudadanía 1.057.579.964, 1.049.609.160, 7.161.879, estudiantes del programa de Maestría en Administración de Empresas MBA de la Universidad EAN, para que realice en nuestra organización **CEKAED SECURITY LTDA**, su trabajo de grado titulado: **DISEÑO DE MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA COMPAÑÍA CEKAED SECURITY LTDA**, bajo la modalidad de trabajo dirigido.

Como empresa nos comprometemos a brindar la información requerida para adelantar este proyecto académico, así mismo, autorizamos que el documento resultado de este trabajo sea publicado en el repositorio documental Minerva de la Universidad EAN.

A continuación, relacionamos los datos de la persona que será el contacto designado por la empresa.

NOMBRE DEL CONTACTO: EDWIN ALEXANDER MARTÍNEZ MORALES
CARGO QUE OCUPA: COORDINADOR SIG. C.C.
TELÉFONO: 3138167218
CORREO ELECTRÓNICO: COOR.SIG@CEKAEDSECURITY.COM.CO

Cordialmente,



EDGAR ARTURO NOEJA MARTÍNEZ
Representante Legal
C.C. 1.018.403.104

Principal
Carrera 69c No. 8-25 B, Marsella, Bogotá D.C.
servicioalcliente@cekaedsecurity.com.co
☎ 7 44 6369

Bucaramanga
Carrera 38 No. 35-70 Piso 2 B, El Prado
servicioalcliente.bmanga@cekaedsecurity.com.co
☎ 6 95 9720 – 6 32 0826

Pasto
Carrera 31 No. 21-63 B, Las Cuadras
servicioalcliente.pasto@cekaedsecurity.com.co
☎ 7 29 2728

C. Anexo Diseño de Puestos

	Modelo de Gestión de Talento Humano	Área: Recursos Humanos		
		Pág.	de	de
<p>1. IDENTIFICACIÓN</p> <p>NOMBRE DEL PUESTO: jefe de Unidad de Seguridad</p> <p>SE REPORTA A: director Administrativo.</p> <p>SUPERVISA A: Asistente de Unidad de Seguridad, Asistente Administrativo de Seguridad, Auxiliar de Seguridad, Supervisor de Seguridad/ Supervisor Regional, Seguridad Especializada, Administrador del Sistema de Monitoreo, Supervisor Operativo del Centro de Monitoreo.</p>				
<p>2. REQUISITOS MÍNIMOS</p> <p>GRADO ACADÉMICO: Oficial superior del ejercito o graduado en Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines al puesto o experiencia sobre armamento y personal de seguridad, trato y conducción de personal armado, Haber desempeñado puestos similares en seguridad: física, personal y de documentos por lo menos tres años.</p> <p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Protección a personas importantes (PPI), Sistemas de recolección de información, planes de acción y de reacción, control y evaluación de sistemas de seguridad, así como también conocer sobre relaciones humanas, dominio de paquetes computacionales, en procesador de palabra y con énfasis en presentaciones.</p> <p>HABILIDADES ESPECIALES: Manejo de personal armado, manejo de armas, integración y coordinación de equipos de trabajo, toma de decisiones, propositivo y con capacidad de trabajar con metas de trabajo, con dominio de aplicaciones informáticos.</p> <p>ACTITUDES: Proactivo, capacidad de trabajar bajo presión, responsable, discreto y con disposición de trabajar fuera de la jornada laboral y de desplazarse a nivel nacional.</p>				
<p>3. DESCRIPCIÓN GENERAL</p>				

Establece e inspecciona la ejecución de normas técnicas operativas de vigilancia y seguridad que se desarrollan en las instalaciones; coordina el despliegue e instalación, cambios o sustituciones de los elementos de seguridad; supervisa el cumplimiento de las normas operativas con el personal adecuado y su armamento y equipo necesario para el cumplimiento de sus funciones; controlar las cantidades de agentes asignadas por región y gestionar su pago.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Planifica, dirige y controla las actividades del personal bajo su mando, estableciendo los mecanismos adecuados de comunicación y coordinación con las diferentes dependencias de la Institución, relacionadas con el desempeño de las funciones de la Unidad.
2. Coordina la formulación y ejecución del Plan Anual Operativo, presupuesto y programación anual de compras de la Unidad, los que deberán ser consistentes con el presupuesto anual asignado.
3. Da seguimiento a la ejecución presupuestaria de la Unidad.
4. Actualiza la normativa una vez al año y excepcionalmente cuando le sea solicitado por el usuario interno.
5. Da seguimiento a los reglamentos existentes, resoluciones de la Junta de Gobierno, procedimientos aprobados y otras normas dictadas para el buen funcionamiento de la institución.
6. Coordina la divulgación interna de la actualización de normativa y disposiciones aprobadas por la Dirección Superior.
7. Recibe novedades del servicio nocturno del supervisor de turno.
8. Resuelve las necesidades de guardias que se requiera.
9. Establece medidas para prevenir pérdidas por robo;
10. Vela por el cumplimiento de normas operativas de la vigilancia;
11. Supervisa la seguridad en los bienes inmuebles de la Institución, tales como Planteles Regionales, Plantas de Bombeo, Plantas de Tratamiento de Aguas Negras, Almacenes, Estaciones de Bombeo y Sucursales.
12. Evalúa los resultados de la ejecución de los planes; presenta informes periódicos sobre resultados obtenidos en materia de seguridad, entre otras.
13. Participa en estudios institucionales proporcionando información y opiniones requeridas.
14. Elabora informes técnicos para la Dirección Administrativa y cuando se requiera, prepara presentaciones.
15. Asiste a reuniones de trabajo, para participar en grupos multidisciplinarios de trabajo, en aspectos relacionados a la Unidad.

17. Analiza situaciones de riesgo y elabora propuestas de solución.
18. Organiza, dirige e inspecciona al personal de vigilancia y servicios de seguridad.
19. Da seguimiento al cumplimiento de instrucciones específicas a las empresas de seguridad privadas o de gobierno para que cumplan procedimientos de seguridad vigentes auxiliares.
20. Propone e implementa sistemas de seguridad.
21. Gestiona y autoriza capacitaciones al personal de la unidad.
22. Revisa y aprueba términos de referencia de seguridad.
23. Propone contrataciones de servicios de seguridad.
24. Identifica riesgos en las operaciones de su unidad o dependencia; definiendo las debilidades y fortalezas para formular recomendaciones concretas a corto plazo, mediano y largo plazo permitan mejorar y fortalecer las funciones asignadas.
25. Monitorea el funcionamiento del control interno, dentro de su ámbito de acción ante su superior jerárquico inmediato.
26. Realiza otras funciones o responsabilidades encomendadas por la Dirección Administrativa o superior.

	Modelo de Gestión de Talento Humano	Área: Recursos Humanos		
		Pág.		de
1. IDENTIFICACIÓN				
NOMBRE DEL PUESTO: Escolta				
SE REPORTA A: jefe de Unidad de Seguridad.				
OTROS NOMBRES DEL PUESTO: Escolta 1.				
2. REQUISITOS MÍNIMOS				
GRADO ACADÉMICO: Bachiller o estudiante universitario de carreras afines al puesto o experiencia comprobable mínima de un año en puestos similares.				
CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Protección a personas importantes (PPI), Sistemas de recolección de información, planes de acción y de reacción, ejecución y seguimiento de sistemas de seguridad, dominio de uso de armas, manejo de paquetes computacionales, en procesadores de texto y hoja de cálculo. Manejo defensivo y normas de seguridad vial y Reglamento General de Tránsito, de nomenclatura urbana y contar con los permisos de conducir por la Dirección General de Tránsito, conocimientos básicos de mecánica, poseer licencia de tenencia, uso y portación de armas.				
HABILIDADES ESPECIALES: Trabajo en equipo, relaciones interpersonales, capacidad				

de organización, capacidad de laborar con metas de trabajo. Control y supervisión de personal armado, manejo de armas, proactivo y con capacidad de trabajar con metas de trabajo, con dominio de aplicaciones informáticas.

ACTITUD: Con iniciativa, creatividad, capacidad de trabajar bajo presión, responsable, discreto y con disposición de trabajar fuera de la jornada laboral y a desplazarse a nivel nacional.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

Ejecutar labores de coordinación, supervisión y control de los agentes de seguridad privados contratados para dar protección de los bienes de la institución, dando seguimientos al buen desempeño en la ejecución del servicio, siguiendo instrucciones y procedimientos claramente establecidos, en el manejo de documentación de la Unidad a la que pertenece

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Coordinar los procedimientos a seguir en las actividades de supervisión con el apoyo de los supervisores de seguridad.
2. Elaboración de informes, reportes y bitácoras por cada supervisión realizada a nivel nacional.
3. Analiza y clasifica la información, lleva registros y elabora reportes de control de informes en caso de actividades que atenten contra la seguridad de la institución.
4. Coordina la reacción inmediata en caso de emergencia que se presenten de imprevisto para resguardar los bienes de la institución.
5. Coordina actividades de investigación para dar protección a las Agencias Comerciales a nivel nacional.
6. Actualización de datos de conformidad a los diferentes procesos establecidos.
7. Atiende consultas y solicitudes hechas por la empresa proveedoras proporciona información según normas vigentes.
8. Elabora y archiva la información de carácter operativa por medio de informes manuales.
9. Gestiona trámites para dar cumplimiento a los reclamos hechos por las regiones a nivel nacional
10. Sirve al personal interno y externo de la Institución brindando la información u orientación solicitada.
11. Solicita información de tipo administrativa y/o técnica a quien correspondapara el buen funcionamiento de la Unidad que pertenece.
12. Asiste a reuniones que convoque su jefe inmediato o la Dirección Superior.
13. Colabora en otras actividades relacionadas a la Unidad que su jefe inmediato le solicite.
14. Monitorea el funcionamiento del control interno, dentro de su ámbito de acción
15. ante su superior jerárquico inmediato.

5. ESPECIFICACIONES

RESPONSABILIDADES: Manejo y cuidado del equipo asignado para su uso y custodia; Coordinar y ejecutar las actividades asignadas para mantener el control en el desempeño de los agentes privados que prestan el servicio de seguridad, y garantizar el resguardo de bienes y personal de la institución. Por las relaciones con funcionarios y empleados.

AMBIENTE: De oficina y de campo, con condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.

	Modelo de Gestión de Talento Humano	Área: Recursos Humanos		
		Pág.	de	de
1. IDENTIFICACIÓN				
<p>NOMBRE DEL PUESTO: Seguridad Especializada</p> <p>SE REPORTA A: jefe de Unidad de Seguridad.</p> <p>OTROS NOMBRES DEL PUESTO: Operario Especializado.</p>				
2. REQUISITOS MÍNIMOS				
<p>GRADO ACADÉMICO: Bachiller, cualquier opción o experiencia comprobable de tres años en puestos similares.</p> <p>CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Procedimientos para la protección a personas importantes (PPI), conocimientos básicos de mecánica, de manejo defensivo y normas de seguridad vial y reglamento de tránsito, de nomenclatura urbana y contar con los permisos de conducir por la Dirección General de Tránsito, poseer licencia de tenencia, uso y portación de armas</p> <p>HABILIDADES ESPECIALES: Buenas relaciones interpersonales, espíritu de servicio, amabilidad, motricidad fina y creatividad. Manejo de armas y carecer de antecedentes penales. Poseer aptitud física y capacidad psíquica, así como también debe carecer de antecedentes penales. Aprobar pruebas técnicas administradas o requeridas por la institución.</p> <p>ACTITUD: Iniciativa, responsable, discreción y amabilidad.</p>				
3. DESCRIPCIÓN GENERAL				

Puesto responsable de dar seguridad y vigilancia a funcionarios de la institución, proporcionando protección y de salvaguardar la integridad física y moral del funcionario o personal asignado para su protección.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Seguimiento a las personas asignadas que se desplazan de una posición a otra.
2. Realiza visitas previas a los lugares a visitar por los funcionarios asignados.
3. Acompañamiento, defensa y protección del personal o funcionario asignado, impidiendo agresiones o actos delictivos.
4. Garantiza vida, integridad física y libertad del funcionario o personalidades importantes asignados.

5. Protege a las personalidades con armas autorizadas.
6. Conducir vehículos institucionales asignados a los funcionarios.
7. Efectúa aseo y limpieza del vehículo asignado.
8. Controla los indicadores del consumo de combustible y lubricantes del vehículo y otros.
9. Lleva bitácora de servicios de transporte proporcionado, kilometraje y consumo de combustible.
10. Presenta reportes de salida.
11. Reporta fallas mecánicas y de carrocería o cualquier daño al vehículo.
12. Monitorea el funcionamiento del control interno, dentro de su ámbito de acción ante su superior jerárquico inmediato.
13. Apoyar con pistas a otros cuando estén usando la estación total o convencional.

5. ESPECIFICACIONES

RESPONSABILIDADES: Responsable de la integridad física del funcionario o personal asignado.

Custodia y buen uso del equipo asignado.

AMBIENTE: De oficina y de campo, con condiciones ambientales deseables dentro de los límites de control, adecuados al puesto.

D. Anexo Modelo de Entrevista.



MODELO:

Saludo

Presentación personal por parte del entrevistador al entrevistado y aclaración del objeto de la entrevista.
Se puede realizar algunas preguntas previas a las del objetivo de la entrevista con el fin de brindar confianza y tranquilidad al entrevistado.

Realizar las preguntas acordes a la información requerida del entrevistado, pueden ser de tipo abierta, cerrada o mixta, por ejemplo:

¿Por qué le gustaría obtener este empleo y no otro?

¿Qué cree usted que puede aportar a la compañía?

¿Qué estudios y conocimientos tiene usted sobre el cargo a desempeñar?

Destaque la formación que posea que más se ajuste al puesto

¿Cuáles considera que son sus fortalezas y debilidades para este puesto?

¿A la hora de trabajar en equipo que papel suele desempeñar?

¿Cómo se ve en cinco y diez años?

A falta de conocimientos para afrontar una situación ¿Cuál cree que es la mejor solución?

¿Qué hobbies tiene?, ¿qué ha hecho para desarrollarlo?

¿Qué retos profesionales cree que podría afrontar en los primeros seis meses?

¿Por qué está buscando trabajo? ¿Por qué cree que es el mejor candidato?

¿Cuál cree usted que es la principal ventaja del trabajo en equipo durante el desarrollo de un proyecto complejo?

Agradecer al entrevistado por la colaboración y tiempo entregado.

Aclaración de los procesos siguientes a la entrevista., Despedida

E. Anexo Capacitación y Desarrollo del Personal

	Modelo de Gestión de Talento Humano	Área: Recursos Humanos		
		Pág.	de	de
<p>Capacitación y Desarrollo del Personal</p> <p>Objetivo:</p> <p>Proceso que se llevará a cabo con la finalidad de proveer a la empresa de planes innovadores de desarrollo de habilidades, incremento de conocimiento, y modificación de actitudes para el personal de la empresa.</p> <p>Descripción de Proceso:</p> <p>Capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa CEKAED LTDA, desarrollará un Plan Anual de Capacitaciones, este se formulará con base a un diagnóstico de necesidades que reflejen las expectativas tanto de los responsables de las áreas como de los colaboradores de estas mismas • Se deberá tomar en cuenta la disponibilidad presupuestaria de la empresa, que buscará desarrollar las habilidades y aptitudes de su personal en el campo de sus competencias, persiguiendo con ello, el logro de los objetivos en su puesto de trabajo. • Todo el personal obligatoriamente debe recibir los eventos de capacitación y desarrollo que le sean programados, asistiendo con puntualidad durante el desarrollo del evento, salvo caso fortuito o fuerza mayor. • Los capacitadores e instructores podrán ser internos o externos a la empresa, nacionales o extranjeros, siempre que estén calificados y preparados para los cursos que impartirán. 				

- Los cursos de capacitación deben anunciarse a los colaboradores participantes con anticipación, para que se preparen y al mismo tiempo lo tomen en consideración para hacer ajustes necesarios en el tiempo que estarán ausentes en sus labores, si así fuera el caso.
- En cuanto a las Capacitaciones se deberá coordinar con empresas, proveedores, universidades o entidades competentes para ofrecer capacitaciones al personal de la empresa.

Se realizará capacitación con todas las necesidades y procedimientos del puesto del cuerpo de seguridad según los lineamientos del ente económico. Es un programa ideal que nivelara tareas, tareas, procesos, conocimientos y mejorar el desempeño de todos los colaboradores incluyendo a los integrantes nuevos. Es el punto de partida para que el personal de seguridad trabaje de forma igual bajo las mismas normas establecidas por la superintendencia de vigilancia y seguridad privada y se unifiquen criterios y metodologías de trabajo estructurados por la empresa.

Es un programa teórico / práctico orientado a enseñar técnicas, herramientas y procesos de seguridad. Además, se analizan casos reales, se utiliza la técnica de intercambiar roles con el fin de ponerse tanto en lugar del escolta como del cliente y poder comprender la postura del otro.

Temario

1. Tareas del escolta de seguridad
2. Concepto y procedimientos
3. Tipos de servicios
4. Resolución de conflictos
5. Manejo de armas

6. Ley de seguridad

Beneficios para las empresas:

Con este programa la organización obtiene colaboradores formados profesionalmente. Se logra mejorar los conocimientos y habilidades para un buen desempeño y prestar un eficiente servicio al cliente.

Beneficios para los participantes

con el fin de se puede incrementar su nivel profesional.

Características generales del curso de capacitación:

Modalidad: Capacitación en el aula de la sede de la empresa en 2 turnos mañana y tarde.

El empleado debe cumplimentar el 80% de asistencia.

Horas de capacitación: 2 horas semanales con un total de 8 horas mensuales, La cantidad de horas totales de capacitación es de 16 horas.

Horario: Será flexible y se coordinará en varias jornadas ya que existen 3 turnos de guardia por servicio – cliente, turno mañana, tarde y noche, por lo tanto, resulta imposible dictar capacitación en un mismo horario.

Coordinación: Se dividirá el material en los en 5 grupos que realizarán 8 horas semanales de capacitación.

Se debe hacer una retroalimentación para determinar la efectividad de las capacitaciones, dirigidas a los trabajadores de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

F. Anexo Bienestar Retiro y desvinculación

	Modelo de Gestión de Talento Humano	Área: Recursos Humanos		
		Pág.	de	de
<p>Bienestar, Retiro y desvinculación</p> <p>Para la compañía CEKAED LTDA el personal es parte fundamental de la empresa, por eso formulamos estrategias de permanencia que permita disminuir la rotación de personal, entre ellas tenemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento: se harán reconocimientos mensuales como el mejor colaborador, con el fin de que los colaboradores se sientan importantes y en familia. • Oportunidades de ascenso: se realizarán evaluaciones de desempeño, para poder escoger los colaboradores que puedan asumir puestos nuevos y poder tener mejor calidad de vida, para él, su familia y un crecimiento profesional. • Beneficios: a manera de incentivos se darán bonos en junio y diciembre, para que compartan con sus familias en actividades físicas y recreaciones en el año, un beneficio corporativo viable, económico y flexible. 				

G. Anexo competencias para CEKAED LTDA

COMPETENCIA DE LIDERAZGO

La persona que ocupara el puesto de administración en CEKAED LTDA debe contar con diversas cualidades que le permitan mostrar y guiar al equipo de trabajo a entender que el cumplimiento de las funciones de cada uno, hace parte de un objetivo común; a su vez que los logros obtenidos y las fallas, serán consecuencia y responsabilidad del equipo de trabajo; debe fomentar la comunicación asertiva, honesta y abierta de cada miembro del equipo, realizando reuniones grupales en las cuales se lleve un seguimiento de las tareas establecidas, y a su vez tomar las opiniones del grupo, valorando y teniendo en cuenta cada una de ellas, generando un ambiente de confianza y libre expresión en la organización. Deberá a través de diferentes vías, aclarar y establecer las funciones de cada miembro del equipo, generando en ellos un sentimiento de apropiación y responsabilidad, asegurando el cumplimiento de los objetivos.

NIVELES DE LIDERAZGO

NIVEL	CARACTERISTICA
1	manejar Grupos de personas \leq a 3
2	manejar Grupos de Personas \leq a 6
3	manejar Grupos de Personas \leq a 10
4	manejar Grupos de Personas \leq a 14
5	manejar Grupos de Personas \geq a 15

COMPETENCIA ORIENTACIÓN AL LOGRO

Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

GRADOS

A: Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.

B: Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.

C: Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.

D: Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.

División de Grados

A: Alto.

B: Bueno, por encima del estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia

D: Insatisfactorio

En nuestra propuesta, el grado D tiene dos versiones que, identificada en cada caso, pueden significar “insatisfactorio” o “grado mínimo” de la competencia. En ese caso, al pie de ella aparecerá la siguiente leyenda:

Nota: en este rango, el GRADO D no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo.

COMPETENCIA COGNITIVA

Es la capacidad de ampliar conocimientos para dar soluciones de procesos cotidianos, basándose en el desarrollo de habilidades intelectuales específicas.

RANGOS

1. Formación

Rango 1: Primaria

Rango 2: Bachiller

Rango 3: Técnico Profesional

Rango 4: Profesional Universitario

2. Experiencia

Rango 1: 6 Meses – 1 año

Rango 2: 1 año – 3 años

Rango 3: más de 3 años

COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO

Participar activamente en la consecución de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.

- Capacidad de Interactuar con las personas

GRADO 1: Capacidad de interactuar con 1 o 2 personas.

GRADO 2: Capacidad de interactuar con 3 o 5 personas.

GRADO 3: Capacidad de interactuar con 10 o 20 personas.

GRADO 4: Capacidad de interactuar con 21 o más personas.

- Capacidad de Comunicación con las personas

GRADO 1: capacidad de transmitir las ideas a 1 o 2 personas.

GRADO 2: capacidad de transmitir las ideas a 3 o 5 personas.

GRADO 3: capacidad de transmitir las ideas a 10 o 20 personas.

GRADO 4: capacidad de transmitir las ideas a 21 o más personas.

· Capacidad de Adaptabilidad en un equipo de trabajo

GRADO 1: capacidad de adaptarse en 2 meses.

GRADO 2: capacidad de adaptarse en 1 mes.

GRADO 3: capacidad de adaptarse en 3 semanas.

GRADO 4: capacidad de adaptarse en 1 semana.