

**TRABAJO DE ASESORÍA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS Y  
SUBPROCESOS DE GESTIÓN HUMANA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN  
COMUNIDAD CRISTIANA DE FE VIENTO FRESCO**

**CLAUDIA MARITZA JIMÉNEZ BERRÍO**

**LUZ DANY GUZMÁN BUITRAGO**

**MARÍA CAMILA SOSA MARTÍNEZ**

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL DESARROLLO HUMANO**

**MEDELLÍN, ANTIOQUIA**

**2018**

## TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES .....	- 1 -
1.1. Introducción.....	- 1 -
1.2. Objetivos .....	- 2 -
1.2.1. Objetivo general .....	- 2 -
1.2.2. Objetivos específicos.....	- 2 -
1.3. Alcance .....	- 3 -
1.4. Justificación.....	- 4 -
CAPÍTULO 2. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	- 5 -
2.1. Historia de la organización.....	- 5 -
2.2. Descripción de productos o servicios .....	- 7 -
2.3. Descripción clientes y proveedores.....	- 8 -
2.4. Pensamiento estratégico .....	- 9 -
2.5. Descripción de la estructura .....	- 11 -
CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO .....	- 13 -
3.1. Introducción al diagnóstico .....	- 13 -
3.2. Diagnóstico Interno de la organización.....	- 14 -
3.3. Diagnóstico externo de la organización .....	- 16 -
3.4. Informe final del diagnóstico de la organización .....	- 17 -
CAPÍTULO 4. INTERVENCIÓN .....	- 19 -
4.1. Metodología.....	- 19 -
CAPITULO 5. SUBSISTEMA DE INGRESO .....	- 22 -
5.1. Introducción al subsistema .....	- 22 -
5.2. Planeación estratégica de G.H.....	- 23 -
5.2.1. Marco teórico .....	- 23 -
5.2.2. Intervención.....	- 25 -
5.3. Marco legal.....	- 27 -
5.3.1. Marco teórico .....	- 27 -
5.3.2. Intervención.....	- 29 -
5.4. Análisis y diseño de cargos .....	- 30 -
5.4.1. Marco teórico .....	- 30 -
5.4.2. Intervención.....	- 32 -

5.5. Reclutamiento y selección.....	- 33 -
5.5.1. Marco teórico .....	- 33 -
5.5.2. Intervención.....	- 37 -
CAPÍTULO 6. SUBSISTEMA DE DESARROLLO .....	- 40 -
6.1. Introducción al subsistema .....	- 40 -
6.2. Inducción.....	- 41 -
6.2.1. Marco teórico .....	- 41 -
6.2.1. Intervención.....	- 44 -
6.3. Capacitación .....	- 46 -
6.3.1. Marco teórico .....	- 46 -
6.3.2. Intervención.....	- 50 -
6.4. Evaluación de desempeño .....	- 51 -
6.4.1. Marco teórico .....	- 51 -
6.4.2. Intervención.....	- 55 -
CAPÍTULO 7. SUBSISTEMA DE COMPENSACIÓN .....	- 56 -
7.1. Introducción al subsistema .....	- 56 -
7.2. Compensación .....	- 57 -
7.2.1. Marco teórico .....	- 57 -
7.2.2. Intervención.....	- 62 -
7.2 Bienestar laboral.....	- 63 -
7.2.1. Marco teórico .....	- 63 -
7.2.2. Intervención.....	- 66 -
CAPÍTULO 8. SUBSISTEMA DE CONTROL.....	- 68 -
8.1. Introducción al subsistema .....	- 68 -
8.2. Indicadores .....	- 69 -
8.2.1. Marco teórico .....	- 69 -
8.2.2. Intervención.....	- 71 -
BIBLIOGRAFÍA .....	- 72 -

### Índice De Tablas

Tabla 1 Diagnóstico Interno De La Organización.....	- 15 -
Tabla 2 Diagnóstico Externo De La Organización.....	- 16 -
Tabla 3 Informe Final Del Diagnóstico.....	- 18 -
Tabla 4 Segmentación De Los Subsistemas De La Organización. ....	- 21 -
Tabla 5 Propuesta Marco Estratégico De G.H. ....	- 26 -
Tabla 6 Propuesta De Responsabilidades Reclutamiento y Selección.....	- 39 -
Tabla 7 Propuesta Del Proceso De Inducción. ....	- 45 -
Tabla 8 Propuesta De Capacitación.....	- 50 -
Tabla 9 Propuesta Del Plan De Bienestar .....	- 67 -

### Índice De Figuras

Figura 1 Organigrama .....	- 11 -
Figura 2 Macroprocesos De La Gestión Del Talento Humano .....	- 20 -
Figura 3 Proceso De Selección De Personal .....	- 36 -
Figura 4 Propuesta Reclutamiento y Selección .....	- 38 -
Figura 5 Proceso De Socialización e Inducción.....	- 43 -

## **CAPÍTULO 1. GENERALIDADES**

### **1.1. Introducción**

Teniendo en cuenta que la Gestión Humana es uno de los elementos constitutivos más importantes para el desarrollo de cualquier organización, en el presente trabajo se encuentra el estudio y análisis de diferentes procesos y subprocesos de Gestión Humana, enfocados directamente a la organización Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco, que abrió sus puertas para hacer la observación de sus actividades, con el objetivo de ser intervenida de acuerdo a los hallazgos en cuanto a los procesos y subprocesos vigentes, y al desarrollo de los faltantes, en miras al fortalecimiento del área de Gestión Humana dentro de la organización.

El trabajo ofrece un conocimiento general de los procesos de Gestión Humana que se llevan a cabo en dicha Comunidad, la cual en su dinámica de negocio se sale del foco de empresa tradicional. Es por esto que, se propone un análisis personalizado de cómo se relaciona la Gestión Humana con la esencia de esta organización en particular, teniendo en cuenta que, hay una vinculación de creencias que operan en función de la toma de decisiones, en las que uno de los ejes más importantes es la Asistencia del Espíritu Santo, dada la naturaleza de la organización.

A partir de los análisis generados, se encuentran varias conclusiones que permitirán tomar medidas en cuanto a los procesos que se realizan y que no se han evaluado, invitando a mejorar, reestructurar y depurar lo que se considere necesario.

El trabajo consta de una estructura organizada, inicia con el análisis y el diagnóstico de la organización, continúa con un referente teórico que estimule la interpretación de conceptos y teorías, por último una invitación a reconocer ciertos procesos y mejorarlos con propuestas novedosas y actualizadas en relación con el marco de Gestión Humana.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Asesorar a la organización Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco para la mejora de los procesos de Gestión Humana, considerando los subsistemas como parte fundamental de la estructura actual y futura.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico que permita evaluar la estructura actual de la organización, con el fin de poder ayudar con el desarrollo de nuevas propuestas para la creación de mejoras en el departamento de Gestión Humana.
- Crear subsistemas correspondientes al departamento de Gestión Humana, vinculando de manera acorde los procesos que se realizan en la organización.
- Proponer los procesos faltantes que estén inmersos en los subsistemas y no se realicen actualmente por parte de la empresa, brindando modelos y herramientas que puedan ayudar a esta estructuración.

### **1.3. Alcance**

El alcance de este trabajo es entregar a la Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco una herramienta valiosa, enfocada a la optimización de los procesos de Gestión Humana, donde se pueda evidenciar la mejora y fortalecimiento de estos, encontrando información útil, además de ejemplos claros que les permitan ejecutar los subsistemas de una manera práctica, basada en información actualizada con las tendencias mundiales, que pueda estar en sintonía con las organizaciones, pero aterrizada al contexto de la Comunidad.

Se pretende informar a la organización sobre sus condiciones actuales, en cuanto a procesos establecidos, y cómo a través de la asesoría de un equipo multidisciplinario se pueden identificar las variables del departamento, y segmentar los sistemas del área de una manera clara y amigable, con el fin de aumentar su efectividad desde un enfoque integral.

Asimismo, generar un conocimiento teórico y práctico de los conceptos que abarca Gestión Humana en la organización. Todo esto en la búsqueda de identificar y definir una ruta clara para el desarrollo y fortalecimiento de este departamento, con el fin de que en el momento en que deseen involucrar más procesos o ampliar el área como parte del crecimiento integral y estratégico de la organización, cuenten con el criterio para poder implementarlo.

#### **1.4. Justificación**

La principal motivación del siguiente trabajo es realizar un análisis de los diferentes procesos de Gestión Humana que actualmente se llevan a cabo en la Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco, con el fin de proponer herramientas para la mejora de los procesos de manera constructiva a la empresa, garantizando un enriquecimiento bidireccional, tanto para la Comunidad como para el equipo asesor. Todo esto fundamentado específicamente en los procesos de Gestión Humana, procesos claves del departamento que permiten relacionarlos con el corazón del negocio, es decir, con la estrategia global de la organización, facultando al departamento y a los directivos principales a tener un mayor acercamiento y dominio de estos temas, posibilitando tomar acciones frente a sus colaboradores, los procesos y servicios con juicio crítico y comprensión de los diferentes argumentos a abordar.



## **CAPÍTULO 2. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

### **2.1. Historia de la organización**

Cualquier persona que desee hacer alguna intervención en una organización, sin importar su naturaleza, debe tener presente los orígenes de ésta. Es por esto por lo que en este segmento se relatará la historia de la Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco, historia que enaltece a dos personajes cruciales en su creación, y que permite dimensionar la importancia del Espíritu Santo dentro de la organización y su influencia en el progreso y evolución de la Comunidad. Además, se evidencia cómo la organización es permeada por un velo de integridad con Dios, honrando los sentidos y el amor como un determinante para la toma de decisiones, dejando claro sus convicciones y para lo que fueron llamados.

Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco Medellín, inició en una casa del barrio Malibú cuando nuestros pastores Andrés y Kathy invitaron sus vecinos a ver un partido de Colombia contra Estados Unidos. Una pareja a punto de divorcio (el esposo tenía casi 20 amantes) un alcohólico, y una mujer muriendo de cáncer aceptaron la invitación y así comenzó el primer grupo pequeño.

Junto con la visión que Dios entregó a nuestros pastores, este grupo comenzó a crecer con amor, honra, vulnerabilidad, y la presencia de Dios hasta que la iglesia se trasladó al teatro del Centro Comercial Unicentro y después a una bodega, que poco a poco fue adecuada hasta llegar a donde estamos hoy en día. Dios restauró el matrimonio, libró al alcohólico y sano a la mujer que tenía cáncer. Actualmente, Dios sigue restaurando relaciones, trayendo libertad a los adictos y sanando dolores todos los días aquí en comunidad. (Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco, 2017, pág. 118).

La Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco expone sus creencias de manera abierta para todos los que deseen conocer y hacer parte de ella, después de su creación por parte de estos

dos personajes y los nuevos integrantes de la Comunidad, llega el momento de establecer sus creencias y definir de manera clara qué es lo que los direcciona, proponiendo una estructura organizada para su descripción y entendimiento, estas son las premisas en las cuales la Comunidad cree, profesa y actúa: “las escrituras, el hombre, la salvación, el cielo, la iglesia, bautismo en agua, la cena del señor, el bautismo en el espíritu santo, sanidad divina, la santidad, la resurrección de los muertos, divinidad de Jesús, satanás, matrimonio, los ministerios, la segunda venida, y lo más importante, la trinidad como pilar de nacimiento, el cual lo explican de la siguiente manera: “Dios, encima de todo, es una relación maravillosa de amor. Creemos que hay un solo Dios, quien existe eternamente en tres personas: Padre, Hijo y Espíritu Santo.” (Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco, 2017, pág. 127) .

La Comunidad declara también estos tres elementos por separado, dando a entender que, aunque sean uno solo, cada uno es particular en su concepto:

Padre: Dios es el padre que nuestro corazón siempre añoraba tener. Creemos que Dios es padre es eterno omnisciente, omnipotente y lleno de amor. Dios es absolutamente santo, recto y justo.

Hijo: Jesús es la teología perfecta. Creemos en la deidad de nuestro señor Jesús como segunda persona de la Trinidad, su nacimiento de una virgen, su vida sin pecado, su milagro, sus sufrimientos vicarios, su muerte expiatoria por su sangre derramada, su resurrección corporal, su ascensión a la diestra del padre y su regreso corporal en poder de gloria.

Espíritu santo: es la persona más amable en toda la tierra, Creemos que el espíritu santo es la tercera persona de la trinidad que convence al mundo de pecado, de rectitud y de justicia. (Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco, 2017, págs. 127-128)

## **2.2. Descripción de productos o servicios**

Los servicios que presta la Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco son dos esencialmente: fines de semana y grupos. Estos son servicios vivenciales y de acercamiento con Dios de una manera enriquecedora, con el fin de llegar a los corazones y vidas de todas las personas de la Comunidad y de quienes quieran pertenecer a ella.

El primero se identifican como el servicio de fines de semana, el cual es el más concurrido y mencionado por la comunidad, pues es el servicio con más demanda dentro de la organización. Además, es el servicio que exige mayor logística, debido a que trabajan toda la semana en su montaje y estructuración, todo esto para brindar la mejor experiencia a quienes los visitan y hacen parte de la comunidad. Ellos lo describen de la siguiente manera:

Fines de semana: no existimos por quienes ya están aquí, sino por quienes aún no han llegado. Creemos que alcanzar a aquellos que no conocen a Dios personalmente es una de nuestras mayores responsabilidades. Nuestras reuniones de fin de semana están creadas para personas en todos los niveles de búsqueda espiritual, pero primeramente para alcanzar a aquellos que no tienen una relación genuina con Dios. El corazón de Dios siempre pone su prioridad en los perdidos. Por eso existimos, para conectar la gente perdida con el Dios de amor. Parábola de la oveja perdida. (Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco, 2017, pág. 112).

El segundo servicio es el de Grupos, este es definido como:

Grupos: creemos que el cambio real para la vida sucede en el contexto de las relaciones auténticas. Por eso somos una comunidad de grupos pequeños. En la biblia adoraban en el templo, pero el ministerio personal era de “casa en casa” (Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco, 2017, pág. 114).

### 2.3. Descripción clientes y proveedores

La Comunidad Cristiana de Fe y Viento fresco tiene definido su público objetivo, segmentado por edades e intereses. Esto ayuda a tener un direccionamiento de la información del cliente y tener claras las estrategias que se deben de utilizar para atraerlo. Con respecto a esto la Comunidad dice:

Nuestro target: queremos ser una comunidad que intencionalmente le apunte al sector de mayor densidad demográfica de Medellín, personas entre 25 y 29 años sin excluir otras poblaciones) con las siguientes características.

- Joven: familias en crecimiento y jóvenes profesionales
- Urbano: las ciudades son los centros de movimiento y el progreso, y queremos que comunidad se sienta igual de vibrante.
- Innovador: adoptamos la tecnología y la innovación. Miramos más allá del hoy para anticiparnos a lo que será relevante mañana. (Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco, 2017, págs. 146-147)

Para la Comunidad es de suma importancia poder definir y caracterizar quiénes los visitan, además de implementar una metodología de reconocimiento, ellos adoptan la palabra “Marca” como un factor importante al momento de exponerse en público.

En última instancia es una sensación de las entrañas. A medida que crece la comunidad, es de vital importancia que nuestro arte, medios y otras comunicaciones generen el impacto necesario en las personas para sentirse atraídos por la comunidad y de esa manera llevarlos hacia una fuerte relación con Cristo. (Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco, 2017, pág. 145)

## 2.4. Pensamiento estratégico

La Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco tiene muy claro su pensamiento estratégico, lo comparte y lo socializa la mayor parte del tiempo con sus colaboradores y visitantes, consideran de gran importancia el reconocimiento de este concepto, pues afirman que no serían nada sin que el personal esté al tanto del norte del negocio. Por esto, la elaboración del “Manual de colaboradores” proporciona toda la información de la organización y presenta de manera transparente sus sueños y directrices para cumplirlos.

A continuación, se encontrará un fragmento de lo que comparten con sus colaboradores en función de transmitir el mensaje de inclusión y favorecimiento de la información con respecto a la estrategia organizacional, en donde de manera muy corta describen el corazón y razón de ser del negocio, y hacen ver cómo la organización tiene un foco para el futuro y un suelo estable para el presente:

¿Quiénes somos?: Somos una comunidad de amor furioso. Amor furioso: amamos a la gente y más a los que conocen a Cristo y aún más a los que nos odia. Nuestro amor es exagerado, loco y contagioso; nuestro amor es furioso. ¿Qué hacemos?: Hacer famoso a Jesús en la ciudad a través del fin de semana y de los grupos. ¿Hacia dónde vamos?: Una comunidad saludable de más de 50.000 personas.” (Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco, 2017, págs. 111-117).

La Comunidad decide transmitir estos conceptos a los empleados de forma amigable, inyectando de fuerza sus propósitos. Una vez se entiende el alma del negocio es más fácil dilucidar a qué se refieren y poder interiorizar la sutileza de sus palabras.

Los valores también hacen parte del pensamiento estratégico de la organización, por lo que la Comunidad busca resaltarlos y comunicarlos abiertamente, pues consideran que

conocerlos es un deber y un derecho de todos, para que de esta manera puedan interiorizarlos y poder aplicarlos en su vida en general.

La Comunidad busca por medio de estos valores llegar a sus colaboradores, y de una manera positiva poder impactarlos con las palabras de Dios y sus llamados. En virtud de esto, estructurar los valores organizacionales y crear un vínculo de amor profundo en el colaborador. La organización los define de una manera más amplia, relacionando la Biblia como referente para estos. En la siguiente cita podremos ver como se enuncian y lo que para ellos significan ciertas palabras claves dentro del lenguaje que manejan.

¿Nuestros valores?

1. Amamos a la gente en comunidad y más a los que no conocen a Cristo y aún más a los que nos odian, nuestro amor es exagerado loco y contagioso, nuestro amor es furioso.
2. Comunidad es el lugar donde la gente experimenta la presencia tangible de Dios. Tenemos expectativa por más y nunca estaremos satisfechos de Jesús y de lo que él puede hacer.
3. Estamos para servir siempre que sea posible, mostramos una actitud de honra y generosidad irracional, sin importar los títulos o quien seas.
4. Reconocemos que todos los hijos cometen errores y valoramos la honestidad radical por encima de la perfección. Jesús nos sanó bajo la luz de la vulnerabilidad.

(Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco, 2017, págs. 118-119)

Esto da cuenta de la claridad de la Comunidad en cuanto a su estrategia, y la forma como la difunden. El manual de colaboradores es sin duda una herramienta muy útil para toda la organización, y mucho más efectiva para el área de gestión humana que busca relacionar al colaborador con la organización y empalmarlo con el contexto.

## 2.5. Descripción de la estructura

La Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco tiene una estructura organizacional ya establecida, se puede observar en el organigrama, el cual da cuenta de los principales cargos y su segmentación:

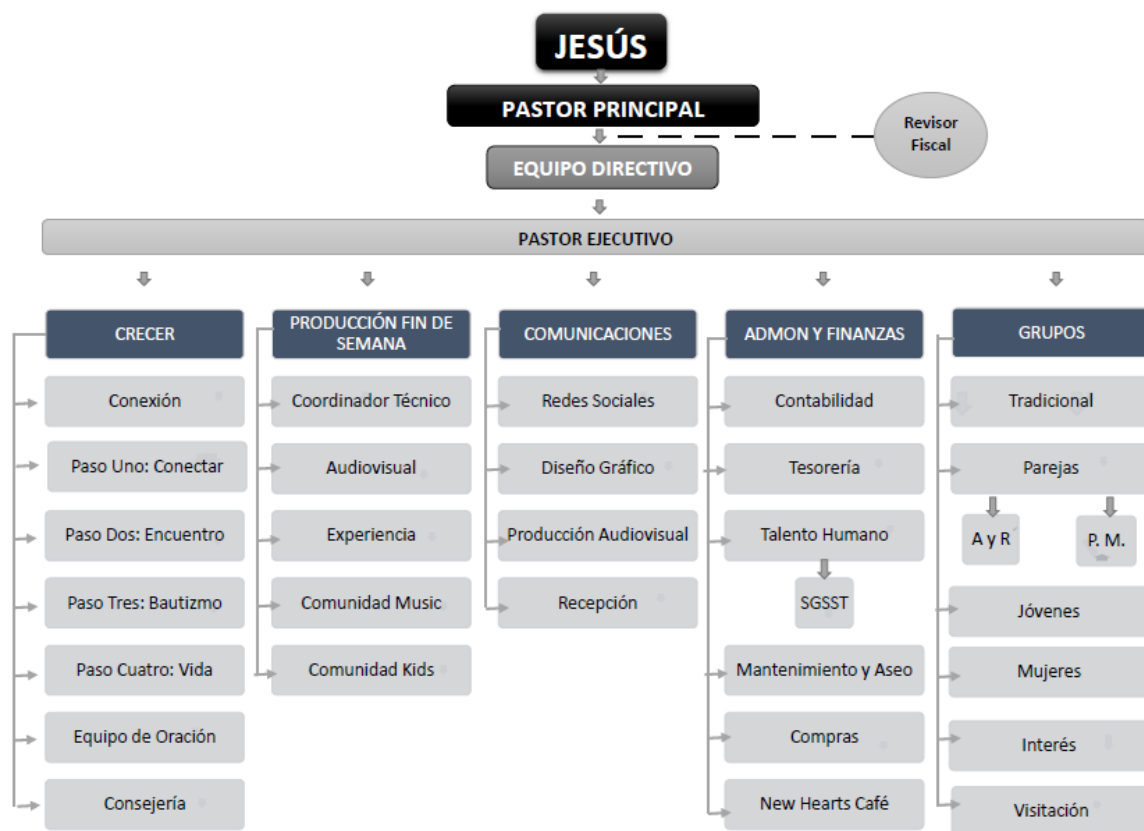


Figura 1 Organigrama

Fuente: (Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco, 2017)

Sin embargo, es muy importante mencionar que, en el manual de colaboradores la Comunidad resalta cinco figuras claves en esta estructura, las cuales son: pastor principal, equipo directivo, pastor ejecutivo, equipo ejecutivo y colaboradores, donde en el organigrama se ven evidenciadas, pero el equipo ejecutivo no se ve segmentado según el manual, por lo tanto, es necesario describir esta figura para poder entender mejor la estructura. El equipo ejecutivo consta del pastor ejecutivo, el director de talento humano, finanzas y administración, el de

comunicaciones y finalmente producción. Este equipo multidisciplinario es el que ayuda a la toma de decisiones en función del crecimiento de la organización, y quien se encarga de liderar a los colaboradores a cargo del área, además de otras funciones operativas del cargo.

También es conveniente describir dos cargos importantes en este organigrama, debido a que están situados en la cúspide y se encargan de la toma de decisiones en la organización. Estas son:

Pastor principal: lidera y alimenta, su enfoque principal es comunicar la visión, la dirección y la enseñanza de Dios a la Comunidad. Lidera al pastor ejecutivo. Equipo directivo y al equipo pastoral, se enfoca en las personas y no en los procesos.

(Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco, 2017, pág. 132).

El pastor principal es guiado por Jesús como se muestra en el organigrama, por lo que hay que entender que es Jesús quien toma las decisiones a través del pastor principal. Después se encuentra el equipo directivo quien es guiado por la voz del Espíritu Santo y encargado de las decisiones macro de la Comunidad, es pertinente describir los cargos para saber porqué la objetividad en los procesos está ubicada en un segundo plano, todo esto en función de sus creencias. Para clasificar un poco más el asunto, es preciso conocer la opinión de la Comunidad, que es evidente en la siguiente cita:

Equipo directivo: juntos escuchan la voz del espíritu santo para tomar decisiones macro. Son guiados por la voz del Espíritu Santo y lo que él quiere hacer en la comunidad. Al entrar a la reunión directiva, se quitan el sombrero de enfoque específico y se ponen el sombrero de enfoque macro. El pastor principal está a cargo de liderar esta reunión porque creemos que el Espíritu Santo estará guiando la iglesia a través del pastor principal con la ayuda de su equipo. (Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco, 2017, pág. 138).



## CAPÍTULO 3. DIAGNÓSTICO

### 3.1. Introducción al diagnóstico

La estrategia de Gestión Humana debe ser más proactiva que reactiva, por ello se debe de orientar hacia tres frentes principales. El primero es la búsqueda del mayor desarrollo y rendimiento de los empleados. El segundo es tener siempre una información clara de los mismos, con el fin de facilitar la toma de decisiones de la compañía, y por último apalancarse en los procesos propios del área, para el logro de objetivos y metas estratégicas organizacionales.

Es importante anotar que la organización Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco cuenta con diferentes procesos de gestión humana que están presentes y operan de manera sistémica con la organización, y operan con otras áreas que apalancan los objetivos globales y orientan a un mejor funcionamiento de los departamentos. Sin embargo, estos procesos aún no están estandarizados, pues algunos no tienen su respectiva documentación, por lo que existen, de manera implícita, donde pueden estar sujetos a malentendidos, omisiones, o transgresión de estos. Del mismo modo, estas actividades se ven atravesadas por las creencias, haciendo que en muchas ocasiones nos sean tan objetivos.

Con respecto a la estructura de Gestión Humana, se encontró que actualmente hay una sola persona encargada del área, la Directora de Talento Humano y Seguridad y Salud en el Trabajo, quien describe la dinámica organizacional, como una dinámica en donde sus creencias religiosas maniobran muchas veces frente a las decisiones estratégicas y operativas de la organización. Sin embargo, esta área visiona con hacer objetivos los procesos y estandarizarlos de modo que estos sean equitativos para todos.

### **3.2. Diagnóstico Interno de la organización**

El diagnóstico se realiza por medio de varias visitas por parte del equipo asesor a la Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco, la cual permitió indagar sobre el área de Gestión Humana y sus procesos actuales.

Para esto se realizó una entrevista con la Directora de Talento Humano, y se utilizó una herramienta de recolección de datos llamada encuesta, donde se respondieron alrededor de 200 preguntas segmentadas en procesos y subprocesos, en función de las actividades que realiza este departamento.

Al analizar las encuestas se logró identificar que varios de los procesos estaban implementados, de estos se puede deducir que, existe claridad en ellos y saben cómo distribuirlos.

Cuando se mapeó el diagnóstico, se cimentó con relación a la estructura brindada por parte de la institución educativa, estructura que muestra los procesos correspondientes a cada subsistema que se debía de evaluar, y se realizan unas apreciaciones de carácter interno que favorecen a la estructura actual de la Comunidad, o que por el contrario se deben de reforzar.

A continuación, se presenta el diagnóstico interno, resumen de lo que se evidenció tras las visitas a la Comunidad y el análisis realizado por parte del equipo asesor.

### Diagnóstico interno de la Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco:

ÍTEM	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>Políticas</b>	Cuentan con políticas dentro de la organización y estas son conocidas y socializadas por todos.	
<b>Planificación de G.H.</b>		No se ha documentado la planificación de Gestión Humana.
<b>Investigación del mercado laboral</b>	El mercado laboral es interno y muy completo.	Hasta el momento no han realizado investigaciones del mercado laboral.
<b>Reclutamiento</b>	La fuente principal son los voluntarios y personas que ya pertenecen a la Comunidad.	
<b>Elección de personal</b>	Se realiza a través de un tercero toda la aplicación de pruebas psicotécnicas y el proceso de entrevistas.	No se cuenta con criterios de elección definidos.
<b>Inducción</b>	Se realiza al momento de ingresar a la comunidad.	Falta establecer y estandarizar un plan de inducción.
<b>Capacitación</b>		Aun no se tienen claras las necesidades de capacitación.
<b>Admon de salarios</b>		No se ha diseñado la escala salarial.
<b>Salud ocupacional</b>	Cuentan con acompañamiento del ARL para la realización de actividades, y la Directora de T.H. realizó el curso de las 50 horas de SST.	
<b>Plan de beneficios</b>	Cuentan con plan de beneficios.	Falta documentarlo el plan de beneficios.
<b>Relaciones laborales</b>	Todos tienen una relación laboral acorde con los mandatos de la Comunidad y trabajan en armonía.	
<b>Comunicaciones</b>	Se cuenta con los avisos semanales dentro de los servicios.	No se tiene un plan de comunicaciones internas estandarizado para los empleados.
<b>Bienestar laboral</b>	El bienestar laboral está mediado por las reuniones de fin de semana que se hace en la iglesia.	Falta documentar las actividades de bienestar.
<b>Diseño de cargos</b>		No se tiene documentación de los diseños de cargos o perfiles.
<b>Plan de carrera</b>	Las personas que inician como voluntarias, pueden tener la posibilidad de vinculación en el momento en que surja una vacante.	
<b>Evaluación de desempeño</b>		Aun no se tiene un plan para medir el desempeño de los empleados.
<b>Contratación</b>	Se hace directamente por la empresa, generando estabilidad para los empleados.	

*Tabla 1 Diagnóstico Interno De La Organización.*

### 3.3. Diagnóstico externo de la organización

Cuando se realiza el diagnóstico externo se tienen en cuenta diversas variables en función de la dinámica de la organización. Todo esto con el fin de hacerla participe del mercado y sus comportamientos actuales. A continuación, el cuadro representativo:

DIAGNÓSTICO EXTERNO	
<b>Empresa:</b>	<b>Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco</b>
<b>Área Auditada:</b>	<b>Gestión Humana</b>
<b>Auditor:</b>	<b>Claudia Jiménez, Camila Sosa y Dany Guzmán</b>
<b>Fecha:</b>	<b>15/05/2018</b>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Económica: puede verse como una oportunidad, porque ésta depende de la cantidad de seguidores que logre convocar la comunidad y a su vez que decidan dar su diezmo o aporte voluntario, lo que posibilita el crecimiento y sostenimiento de la comunidad.	Económica: la fluctuante situación económica que estén pasando alguno de los seguidores, en vista que el 100% del sostenimiento de todos los gastos de la comunidad son gracias a los aportes voluntarios de los seguidores.
Política: un partido político que apoye a la comunidad cristiana, apalanca directamente la cantidad de seguidores que puedan ir convocando.	En caso de que el partido político o el candidato que se esté apoyando no de un buen ejemplo o no sea asertivo en la ejecución de sus promesas, puede afectar la credibilidad de la comunidad.
Personas de vida publicamente reconocida: también tienen un apalancamiento de figuras públicas, actores, deportistas, entre otros, esto los hace visibles en el medio y genera empatía con la Comunidad.	Si las figuras públicas que están participando activamente en la comunidad actúan de forma inaceptable, puede repercutir en la credibilidad de la Comunidad.
Sociales: la emocionalidad del ser humano puede ser fácilmente sugestionables por medio del discurso y/o promesa de mejorar las condiciones de vida a través del acercamiento con Dios.	Que los empleados no se sientan identificados con las creencias religiosas de la comunidad.
Culturales: la interculturalidad que ofrece la ciudad, permite acceder a más personas, que a su vez replican a las demás personas, ciudadades, familiares y entornos culturales de cada asistente a la Comunidad.	La Comunidad puede limitar la libre expresión o desarrollo de la personalidad de los empleados implícitamente, lo que puede intervenir en el sentido de pertenencia por la empresa.

*Tabla 2 Diagnóstico Externo De La Organización.*

### **3.4. Informe final del diagnóstico de la organización**

En el informe final se consolidan todos los subsistemas de Gestión Humana propuestos a la realidad de la Comunidad y sus necesidades. Esta valoración pretende ordenar lo que no se está cumpliendo de manera efectiva o que por la estructura del área aun no se ha diseñado.

También busca darle claridad y orden a las actividades encontradas en la operación que no se encuentran documentadas, y que en el momento falta plasmar la información para el desarrollo y completa interpretación.

El siguiente cuadro, resume todo lo que el equipo asesor debe intervenir, mostrando las causas, los efectos y la manera de incursionar en las actividades, esto con el fin de que se pueda mapear lo que se desea ejecutar, y enrute el trabajo de manera clara y directa permitiendo efectividad en los procesos.

Es importante anotar que no todos los procesos aplican para la Comunidad, y que los no mencionados en el cuadro, ya tienen una estructura definida y estandarizada por la organización, en este cuadro solo se encontrará lo que realmente falta desarrollar y es de vital importancia para la Comunidad.

A continuación se presenta el cuadro del diagnóstico final realizado para la Comunidad de Fe y Viento Fresco.

### Informe final de la Comunidad de Fe y Viento Fresco:

	PROBLEMAS	CAUSAS	EFFECTOS	RECOMENDACIONES
I N G R E S O	Planificación de G.H.	No se conoce el alcance que tiene GH en la organización ni la proyección a futuro.	No se tiene claridad en el objetivo, ni en el direccionamiento de G.H.	Realizar la planificación de G.H.
	Marco legal	Se conoce el modelo de voluntariado, sin embargo, se desea hacer la claridad de este.	Posibles inconvenientes con asociación a relación laboral	Asesoría por parte legal y de un abogado en el tema.
	Diseño de cargos	No se tiene definido un perfil de cargos.	Falta de conocimientos en las actividades y posibles reprocesos.	Diseñar los perfiles de cargo.
	Elección de personal	No se cuenta con criterios de elección definidos.	Falta de conocimientos técnicos en el cargo.	Diseñar los perfiles de cargo.
D E S A R R O L L O	Inducción	No se cuenta con una inducción diseñada y estandarizada para la comunidad.	No conocer la misión de la organización, sus políticas y requerimiento para el buen desempeño de este nuevo integrante.	Realizar un plan de inducción acorde al modelo de negocio.
	Capacitación	No se tienen identificadas las necesidades de capacitación.	Personal con poco empalme en los procesos que realmente requieran.	Diseñar un modelo de identificación de necesidades de capacitación.
	Evaluaciones de desempeño	No se detecta la necesidad de medir los cargos.	Los empleados pueden sentirse desmotivados pues no conocen como es su desempeño, ni su nivel de cumplimiento.	Crear la evaluación de desempeño y sus respectivos criterios.
C O M P E N S A C I Ó N	Admon de salarios	No existe una asignación de salarios establecida.	Inconformidad de los empleados por las decisiones tomadas en inequidad.	Establecer una escala salarial.
	Compensación no salarial	No se ha establecido una compensación no salarial.	Los empleados pueden sentir desinterés por parte de la empresa hacia ellos.	Diseñar un plan de identificación de compensación.
	Bienestar laboral	No se ha establecido unos criterios, cronograma, responsables, y presupuesto para su desarrollo.	Los empleados pueden sentir desinterés por parte de la empresa hacia ellos.	Diseñar un plan de bienestar laboral.
C O N T R O L	Indicadores	No se mide el impacto financiero y no financiero dentro de la organización por parte de G.H.	Posible eliminación de procesos y despreocupación por el área.	Diseñar un plan de indicadores financieros y de servicios.

Tabla 3 Informe Final Del Diagnóstico.

## CAPÍTULO 4. INTERVENCIÓN

### 4.1. Metodología

Se pretende orientar el trabajo hacia un espacio participativo y dinámico, que permita al equipo asesor y a la organización poder comunicar de la manera más acertada las necesidades puntuales y específicas que presenta el departamento de Gestión Humana, en pro del desarrollo de procesos que necesiten una reestructuración o sean inexistentes.

El trabajo se fundamenta en una fase teórico-práctica, la cual tiene como objetivo exponer las teorías de varios autores ofreciendo las pautas necesarias para la elaboración de estos procesos, y con ellos generar propuestas para la organización, con el fin de que puedan verse materializadas teniendo en cuenta que la Comunidad Cristiana será la encargada de ejecutarlas, si así lo desea, en virtud de las intervenciones que levante el equipo asesor.

La estructura del trabajo contemplará un orden donde cada proceso será llamado “Subsistema”, el cual tendrá una introducción que dará cuenta de lo que significa este proceso, y explicará cuáles son sus alcances.

Posteriormente cada subsistema tendrá sus temas correspondientes, los cuales contarán con un marco teórico propio, donde luego se dará lugar a la intervención, todo esto a la luz del diagnóstico realizado y las necesidades vistas en la Comunidad.

El trabajo se desea implementar bajo una estructura de segmentación de los subsistemas que permita un mejor entendimiento de los temas relacionados, propiciando que cada uno quede detallado al máximo y su división sea acorde a la realidad y necesidad de la Comunidad, la segmentación de cada subsistema tomará como referencia el enfoque de macroprocesos de Gestión Humana que propone la autora Mónica García Solarte, en el artículo “Un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana”, y los modelos entregados por la Institución educativa para

el desarrollo del trabajo. No obstante, por la dinámica de la Comunidad Cristiana no fue necesario abarcar ceñidamente todos los subsistemas, adicional a esto por políticas internas no se pudo contar con toda la información requerida.

A continuación, se mostrará cómo la autora segmenta los subsistemas, o “Macroprocesos” como ella los llama, la idea más que responder con todo el macroproceso que la autora propone, es poder interpretar este cuadro, y aterrizarlo a la necesidad de la Comunidad, todo en función del diagnóstico realizado y de los procesos evidenciados.

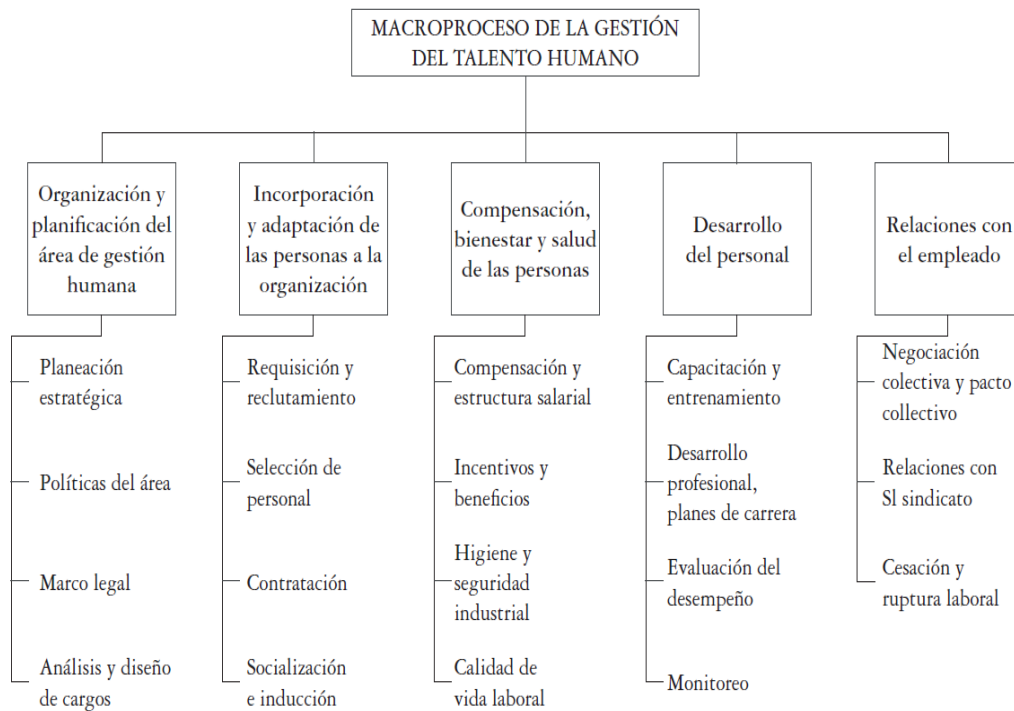


Figura 2 Macroprocesos De La Gestión Del Talento Humano

Fuente: García Solarte, M (2009) Macroprocesos De La Gestión Del Talento Humano [Imagen] recuperado: Los Macro-procesos



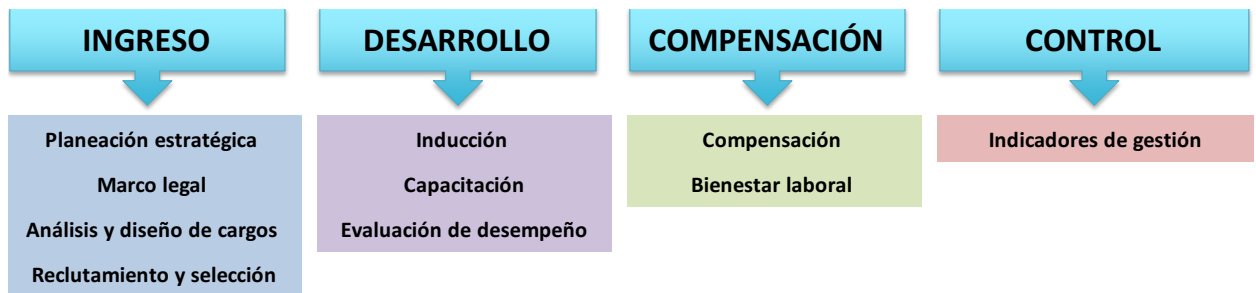
Una vez entendido el cuadro de Macroprocesos, y de ser compartido con la Comunidad, la propuesta que se desea implementar en relación con el levantamiento de los subsistemas es la siguiente:

Segmentar los subsistemas en 4 frentes:

- Ingreso
- Desarrollo
- Compensación
- Control

Para clasificar lo anterior, y de acuerdo con lo pactado con la Comunidad, cada uno de los subsistemas dispondrá de los procesos que se consideran pertinentes relacionar.

La segmentación propuesta para la Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco es la siguiente:



*Tabla 4 Segmentación De Los Subsistemas De La Organización.*

## **CAPITULO 5. SUBSISTEMA DE INGRESO**

### **5.1. Introducción al subsistema**

Dadas las dinámicas de las organizaciones en los últimos años, se considera importante entender el mundo de Gestión Humana, o mejor aún la gestión de las personas como parte fundamental de un desarrollo empresarial y del grupo humano que la componen, invitando a que la planeación estratégica converse con todos los ejes que componen la compañía y se mire el talento humano como vértebra crucial de este crecimiento integral. Es importante tener presente que los colaboradores entregan parte de su vida para el crecimiento y evolución de una organización, y recíprocamente esperan que este aporte al progreso profesional y personal de cada uno de ellos, por lo cual se deben identificar conscientemente los procesos de transformación y contribuir de manera responsable, planeada y estratégica a una sana evolución del individuo y la organización.

El subsistema de ingreso por su parte es clave en el empalme del personal al momento de vincularse en una organización, pues es el que determina el norte y el pensamiento estratégico, además de establecer los requerimientos legales que esta necesita, es el primer filtro o paso para poder interponer las competencias e intereses que se necesitan en las personas que deseen pertenecer a ella, por lo cual tener estructurado este proceso permite tener una mayor objetividad al momento de ingresar el personal idóneo a los puestos de trabajo, y contar con un talento perfilado para la ejecución de las actividades y procesos de la compañía.

## **5.2. Planeación estratégica de G.H.**

### **5.2.1. Marco teórico**

La planeación estratégica es uno de los factores más importantes al momento de conocer el contexto organizacional, pues es la encargada de relatar a qué se dedica, qué quiere, y hacia dónde se dirige una compañía, por lo que esta descripción resulta ser importante para su operación.

La planeación estratégica puede verse contemplada desde varios puntos de vista, Mintzberg afirma que “Dentro de una compañía la estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos o metas, asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr las metas” (Mintzberg, 1993, pág. 23). Es por estos que esta planeación es la suma de decisiones y conductas que enmarca a una compañía.

Generalmente la planeación se ve asociada solo con las áreas gerenciales, la parte presidencial y los altos mandos, estos son los llamados a formular la estrategia que lidera y hace frente a todos los campos externos e internos de la organización, sin embargo, la planeación estratégica no solo corresponde a la organización como tal, sino que también está dada para que los departamentos que hacen parte de ella puedan exponer de manera clara su plan de acción, y sustentar cómo este puede contribuir de manera diligente al cumplimiento de los objetivos globales de la organización.

“La planeación de recursos humanos proporciona un conjunto de aportaciones al proceso de formulación estratégica en términos de lo que es posible; es decir, si se dispone de los tipos de personas y en cantidad suficiente para seguir una estrategia determinada.” (W., 2018|, pág. 41).

Esto hace referencia a que se debe contar con una estrategia propia de gestión humana, y que esta

a su vez debe dar cuenta de la disposición del personal adecuado para el desarrollo de las actividades.

Para la formulación de la planeación estratégica, existe una estructura que permite un mejor entendimiento de los ítems que la componen, estos se fundamentan por tres premisas esenciales. La primera es la misión: “La misión es el propósito básico de la organización, así como el alcance de sus operaciones. Es una declaración de su razón de ser y el propósito compartido de las personas que la conforman.” (W., 2018|, pág. 43).

Lo anterior sostiene que la misión es la que se encarga de exponer el designio fundamental por el cual se crea una estructura, al trasladarlo al área, es exactamente lo mismo, disponer para qué fue creado este departamento en la organización y cuál es su fin al hacerlo.

La segunda es la visión estratégica, la cual se evidencia como la “Declaración acerca de hacia dónde se dirige la empresa y lo que puede llegar a ser en el futuro; aclara la dirección a largo plazo y la intención de su estrategia”. (W., 2018|, pág. 43). Para la visión el tiempo es el determinante, pues otorga plazos estimados en donde se crean planes y desarrollos a futuro, los cuales deben ser claros y alcanzables, dentro del área se deben de estructurar en función de la visión global de la organización, para que los tiempos puedan ser cumplidos satisfactoriamente. Y por último encontramos, la tercera premisa enuncia cómo se deben sustentar los valores: “Los valores centrales de la organización son las fuertes y perdurables creencias y principios en los que se basa la empresa para tomar sus decisiones. Ellos son la esencia de su cultura corporativa y una expresión de su personalidad”. (W., 2018|, pág. 43).

### 5.2.2. Intervención

El desarrollo de la estrategia de Gestión Humana debe comunicar el plan de acción que se generará en función de la estrategia global, además de tener un objetivo específico con el fin de darle claridad al área.

El desarrollo de la estrategia de Gestión Humana debe ser creada y estructurada por los entes responsables de la misma, en este caso según la estructura de la organización, el departamento o persona encargada del área de Gestión Humana, junto con los fundadores y/o los directivos de la Comunidad son quienes deben reunirse para tomar decisiones y poder documentarlas. Las directrices para la elaboración de un marco estratégico se fundamentan de la siguiente manera:

- Estrategia: cuál será el plan de acción que la Comunidad impulsará desde el área.
- Objetivo: cuál es el objetivo que acompaña a la estrategia que los lidera.
- Misión: cuál es el propósito de la creación del área.
- Visión: cuáles son los planes a corto, mediano o largo plazo que el área está comprometida a cumplir.

Una vez comprendidos estos conceptos se procede con el levantamiento de esta actividad, la cual debe ser documentada y expuesta al personal, por parte de la Comunidad.

**Propuesta:** se construyó un diseño que permite visualizar en una página resumen todos los ítems necesarios para entender los propósitos de Gestión Humana, mostrando desde su estrategia, objetivos y los tres pilares fundamentales del área, así como sus retos, generando valor agregado.

**Propuesta:**

 <p>COMUNIDAD CRISTIANA DE FE Y VIENTO FRESCO</p>		<h2 style="text-align: center;">ESTRATEGIA DE G.H.</h2>	
<p style="text-align: center;">Ingresar el equipo humano idóneo a la organización. Y facilitar su crecimiento por medio de programas de la formación y desarrollo integral de sus competencias</p>			
<h3>OBJETIVOS DE GESTION HUMANA</h3>			
<p style="text-align: center;">Contribuir al desarrollo de personas y equipos de trabajo altamente competentes, orientados al cumplimiento y superación de los objetivos y metas organizacionales</p>			
ÍTEM	PROPUESTA	RETOS G.H	
<b>MISIÓN</b>	Somos un área que ingresa, desarrolla y fomenta el personal idóneo para la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y captar el personal idóneo</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar una excelente capacitación a los empleados</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vincular herramientas que permitan un mejor desempeño del personal</li> </ul>	
<b>VISIÓN</b>	Lograr en el año 2020 tener una estructura sólida en materia de subsistemas de Gestión Humana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vincular al personal en función de la visión de la compañía</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar e implementar un plan de beneficios para los empleados</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación y mejoramiento continuo en los procesos</li> </ul>	

*Tabla 5 Propuesta Marco Estratégico De G.H.*

### **5.3. Marco legal**

#### **5.3.1. Marco teórico**

En Colombia la seguridad social y la contratación debe regirse bajo la normatividad definida en el Código sustantivo de trabajo y a la Ley 100 de 1993. En estos se encontrará las regulaciones acerca de la legalidad de las contrataciones, los diferentes tipos de contratos existentes, y las correctas formas de retribuir salarialmente a los empleados de una organización, adicionalmente los derechos y deberes tanto del empleado, como del empleador y a su vez las sanciones y prohibiciones para ambas partes, respetando el derecho al trabajo, a la igualdad y al acceso al sistema de seguridad social.

La finalidad del Código Sustantivo de Trabajo es “lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social”. (Código Sustantivo De Trabajo, 2004, pág. Art 1).

El contrato de trabajo definido por el Código sustantivo de trabajo es “ Aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración” (Código Sustantivo De Trabajo, 2004, pág. Art 22), indicando además dos tipos de contrato, verbal o escrito. Adicionalmente propone una clasificación según la duración de este, el contrato a término fijo tiene escrita la fecha de terminación, caso contrario a los contratos indefinidos, los cuales no tiene una fecha de terminación y finalmente los contratos por obra o labor, en estos las personas son contratadas para ejecutar una labor determinada, finalizada ésta, termina a su vez el contrato.

Así mismo, en el título V, Artículo 134, del Código Sustantivo de Trabajo se refiere a los periodos de pago, indicando que el salario se debe pagar en períodos iguales y vencidos en un

tiempo no mayor a un mes, y que el trabajo de horas extras se debe de pagar junto con el salario ordinario del período causado o a más tardar en el período siguiente. Seguidamente, en el título VI capítulos I, II, III, habla acerca de la generación de horas extras y su respectiva remuneración haciendo énfasis en jornadas diarias máximo de 10 horas y 48 horas a la semana, se podrán distribuir a criterio o necesidad del empleador.

Por su parte en el artículo 19 de la Constitución Política de Colombia de 1991, refiere que se garantiza la libertad de cultos y toda persona tiene derecho a profesar libremente su religión y a difundirla en forma individual o colectiva. Todas las confesiones religiosas e iglesias son igualmente libres ante la Ley.

La Ley 100 de 1993 se crea para regular el sistema de seguridad social e indica que tiene por objeto:

“Garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten. El sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios”. (Ley 100 1993, pág. Art 1)

El cumplimiento de dicho sistema por parte de la empresa le garantiza al empleado e indirectamente a sus familias, la protección a riesgos que puedan poner en peligro su seguridad económica, afecciones de salud, sea por enfermedad general o laboral, accidentes de trabajo, invalidez, vejez o muerte, de lo anterior se resalta el papel importante que juega un empleador frente a la responsabilidad de pagar oportunamente todo lo correspondiente a la seguridad social.



### **5.3.2. Intervención**

En la Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco se manejan los contratos de tipo fijo e indefinido. Adicionalmente cuentan con un numeroso grupo de apoyo que se ofrecen voluntariamente para ayudar al montaje y puesta en marcha del servicio de los fines de semana como ofrenda a Dios. Cabe aclarar que este tipo de actividades no se logra configurar como un trabajo, ni mucho menos bajo la modalidad de un contrato, puesto que no se reúnen las tres condiciones fundamentales de un contrato laboral: remuneración por la labor, subordinación y cumplimiento de la labor personalmente, como tampoco se exigen resultados de modo, tiempo, cantidad o cumplimiento. Por esto acogiéndose al artículo 19 de la Constitución Política de Colombia de 1991, se puede identificar que la labor de voluntariado puede verse como una demostración natural de práctica de cultos.

Luego de la información suministrada y evidenciada en la Comunidad, se identifica que cumple con la normatividad colombiana vigente, y con los pagos oportunos de nómina y seguridad social, sin embargo, expresan que el pago de las horas extras en algunos de los cargos operativos, no se liquida dentro de la nómina, sino que se pagan por fuera, por medio de cuenta de cobro y luego de haber acumulado varias horas. Esta práctica requiere una revisión por parte de los directivos, pues pueden correr un riesgo de carácter legal por la omisión en el debido pago, infringiendo el artículo 134 del CST.

En general se observa cumplimiento de la normatividad legal, puesto que se acoge a las políticas de contratación y pago oportuno de la seguridad social, por ello se considera que no requiere intervención, solo la salvedad de las horas extras como recomendación.

## **5.4. Análisis y diseño de cargos**

### **5.4.1. Marco teórico**

Cuando las personas toman la decisión de trabajar en una empresa, empiezan a formar parte de esta y a ocupar un puesto de trabajo, esperando una remuneración y otras condiciones que le generen beneficios.

“Un puesto de trabajo puede definirse como el conjunto de actividades remuneradas que realiza una persona, en particular como parte de un acuerdo o una labor que desempeña” (W., 2018|, pág. 132) Concepto que alude a la labor pagada con actividades establecidas, sin embargo, existen otras apreciaciones, “Los puestos de trabajo son el eslabón que existe entre los individuos y la estructura y los resultados de la organización” (Dolan S. R., 1999, pág. 27) . En el fondo son relaciones entre dos o más personas. No puede verse solo como un espacio físico, sino que también genera un estatus, una posición social organizacional la cual le impregna una identidad, lo que puede directamente relacionarse con una fuente de expectativas y motivación, dónde estoy y hacia dónde quisiera llegar, así pues, para tener una perspectiva más amplia del concepto, el puesto de trabajo puede considerarse de la siguiente forma:

“un proceso sistemático de recabar información sobre todos los parámetros de un puesto, sus responsabilidades básicas, conductas, habilidades y requerimientos físicos y mentales de las personas que lo desempeñan... describir las herramientas necesarias para hacer el trabajo, el entorno y los tiempos en que lo debe hacer, con quien se debe hacer y resultados o el nivel de desempeño que se debe alcanzar” (W., 2018|, pág. 132)

Este concepto hace énfasis en el puesto de trabajo de una forma que examina la estructura organizacional y la posiciona estratégicamente para el futuro. Se centra en la cantidad y tipo de puestos que se requieren para cubrir el volumen productivo esperado, para ello se deben describir tareas de forma clara, con relación a cómo se desempeña el trabajo.

Generalmente el diseño de los puestos de trabajo debe ser construido por el líder del proceso, quién es la persona que finalmente conoce las necesidades y características de cada puesto de trabajo, este se puede apoyar en técnicas de observación directa de la actividad, entrevistas o cuestionarios a los empleados, o pedirles que lleven un diario con las actividades realizadas rutinariamente. No obstante, una vez diseñados no deben ser estáticos, se deben actualizar cuando se presentan cambios en la estructura física, organizacional, económica y/o tecnológica.

El diseño del puesto de trabajo debe describir las funciones específicas del cargo, tareas y responsabilidades, que lo hacen diferente a los demás cargos, es decir, mencionar de forma detallada, su periodicidad, los métodos para el cumplimiento de responsabilidades. También se menciona cuáles son las líneas de autoridad y relación que tiene con los demás puestos, con el fin de cumplir con el objetivo de este con respecto a la organización, siendo productivos y eficientes. Con lo anterior se busca dar una imagen del trabajo como algo significativo y que aporte valor, dar una percepción de responsabilidad del trabajo realizado y finalmente que se conozca cuál es el resultado que se espera de él.

Luego de que se ha identificado el contenido del puesto, se analiza en relación con los requisitos que demanda tener el ocupante, es decir, se identifican las exigencias del cargo en cuanto exigencias intelectuales (escolaridad, experiencia laboral, competencias); físicas (habilidades, destrezas y esfuerzo físico), responsabilidades (herramientas, personal, dinero, insumos, información, entre otros) y las condiciones de trabajo (adaptación al ambiente, tipos de riesgo al que se expone).

De la descripción de puestos de trabajo dependerá parte del éxito de otros procesos de Gestión Humana como lo son el reclutamiento y la selección de personal, capacitación, y, evaluación del desempeño, Seguridad y Salud en el Trabajo, y planes de compensación, pues la información descrita dentro del formato del puesto de trabajo, será el insumo vital para contratar a la persona idónea, que al realizar las tareas descritas a su vez apalancará los objetivos de la organización y también de acuerdo a ello se incluirá en los planes de desarrollo.

#### **5.4.2. Intervención**

La propuesta de intervención se basa en suministrar a la Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco un modelo de descripciones de cargo, en donde se pueda visualizar de forma ordenada y práctica las funciones, requisitos académicos, experiencia laboral, y por último información requerida por el SG – SST.

Ver perfiles anexos:

- **Anexo 1: Descripción de cargo Director de Gestión Humana**
- **Anexo 2: Descripción de cargo Auxiliar de Aseo**

## **5.5. Reclutamiento y selección**

### **5.5.1. Marco teórico**

En la actualidad, debido a las transformaciones generadas por la globalización, el boom comercial y las condiciones de los mercados actuales, las organizaciones han dado un giro de más de 180°, en donde el talento humano es uno de los recursos más importantes para el crecimiento de cualquier organización. Atrás quedaron los tiempos en los que los empleados eran tratados como esclavos, por medio de interacciones en las que solo eran observados como sujetos útiles, en lugar de ser valorados desde todas sus dimensiones.

La apertura a nuevos mercados generada por la era tecnológica contribuyó a que las empresas se adaptaran a los vertiginosos cambios globales, y adquirieran una visión más humana en la que cada individuo relacionado con su identidad tiene una importancia invaluable, transformándose así en organizaciones con corazón. Gracias a todo esto, los seres humanos dentro de la organización pasaron de ser vistos como una máquina de producción económica, para ser concebidos como seres íntegros con autonomía y talentos diferentes, que merecen ser reconocidos como tal y tener la oportunidad de expresarse desde su individualidad, con el fin de poder construir su esencia dentro de la organización por medio de su desempeño y discurso.

Es por lo que el proceso de reclutamiento y selección es de vital importancia para toda organización, debido a que es el primer contacto que se tiene con los aspirantes, y es aquí en donde se puede determinar si la empresa y el empleado miran en una misma dirección.

Toda empresa desea que: “las personas que ingresen a la organización no sólo sean las mejores y tengan las mejores habilidades y competencias para un cargo, sino que se adapten fácilmente a la organización, a su cultura, sus procesos y maneras de hacer y así generar valor

desde su cargo.” (García Solarte, 2009, pág. 12), y esto puede conseguirse a través de los procesos de reclutamiento y selección, basados en los perfiles de cargo.

Una de las formas más efectivas para lograr el éxito de un proceso de reclutamiento y selección es conocer la visión estrategia de la organización, y posteriormente tener claridad sobre la metodología que se implementará y quiénes la llevarán a cabo. Este este proceso inicia cuando un área detecta una necesidad de personal y la comunica a su director para aprobación, y luego al departamento de Gestión Humana para activar la búsqueda. El proceso de reclutamiento de hojas de vida puede hacerse de manera interna o externa, dependiendo de las políticas de la organización.

El reclutamiento es el proceso de atracción y captación de candidatos aptos, de acuerdo con un perfil específico sustentado en las necesidades particulares de un cargo en especial.

“El reclutamiento externo consiste en atraer del mercado laboral los mejores candidatos.” (Dessler, 1991). Esto, con relación a la modalidad externa de reclutamiento. En cuanto al proceso de reclutamiento interno, en el libro Gestión de recursos humanos. 4ª de Gómez, Balkin & Cardy plantean que: “El reclutamiento interno consiste en la selección de un candidato que está dentro de la organización y cumple con los requisitos para el cargo, con la intención de promover al personal a la realización de actividades más complejas o más motivadoras” (Gómez-Mejía, 1999). A la luz de lo anterior, el proceso de reclutamiento, sin importar si es interno o externo, tiene como objetivo acercar a las personas más aptas para los cargos requeridos por la organización. La selección de personal por su parte está sustentada en criterios específicos que determinen cuál es la persona más apta para un cargo. Referente a esto García plantea que:

la selección de personal se define como la escogencia del mejor candidato para el cargo, quien es la persona adecuada para mantener o aumentar la eficiencia y desempeño organizacional. Como lo plantea De Juan (2004), el objetivo de la selección es predecir el

futuro comportamiento, desempeño y rendimiento de la persona dentro de la organización, buscando que ésta se adapte a las descripciones y especificaciones del puesto. El proceso inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. (García Solarte, 2009, pág. 16).

De acuerdo con lo planteado por Mónica García Solarte en su texto Los Macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana hay procesos estándar con los que se pueden obtener excelentes resultados, si se evalúan los siguientes pasos:

- 1) El estudio de las hojas de vida, con base en el perfil que se requiere.
- 2) Pruebas de perfil y/o psicotécnicas, que caracterizan la personalidad y competencias del candidato.
- 3) La entrevista y evaluación psicológica, en la cual suelen incluirse una entrevista preliminar, una entrevista técnica y una entrevista en profundidad.
- 4) Elaboración del ranking, que consiste en realizar una ponderación comparativa de los candidatos; y finalmente
- 5) Escoger la persona que iniciará el proceso de inducción. (García Solarte, 2009, pág. 16).

Por lo anterior se puede inferir que, el proceso de selección funciona como un tamiz que permite decantar los candidatos para encontrar la persona idónea para el cargo. Sin embargo, aunque ambos procesos tienen sus diferencias, hay quienes suelen confundirlos y por eso es preciso aclarar que:

El reclutamiento se centra en escoger, mediante distintas técnicas, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el puesto vacante. En tanto que la labor de selección consiste en elegir entre los candidatos que fueron reclutados, será la persona que tenga las mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante.”. (Alfaro, 2012 , pág. 80).

Los procesos de reclutamiento y selección de personal dependen en gran medida la vinculación de personas idóneas para los cargos, que puedan adaptarse a las necesidades reales de la organización y su ambiente laboral.

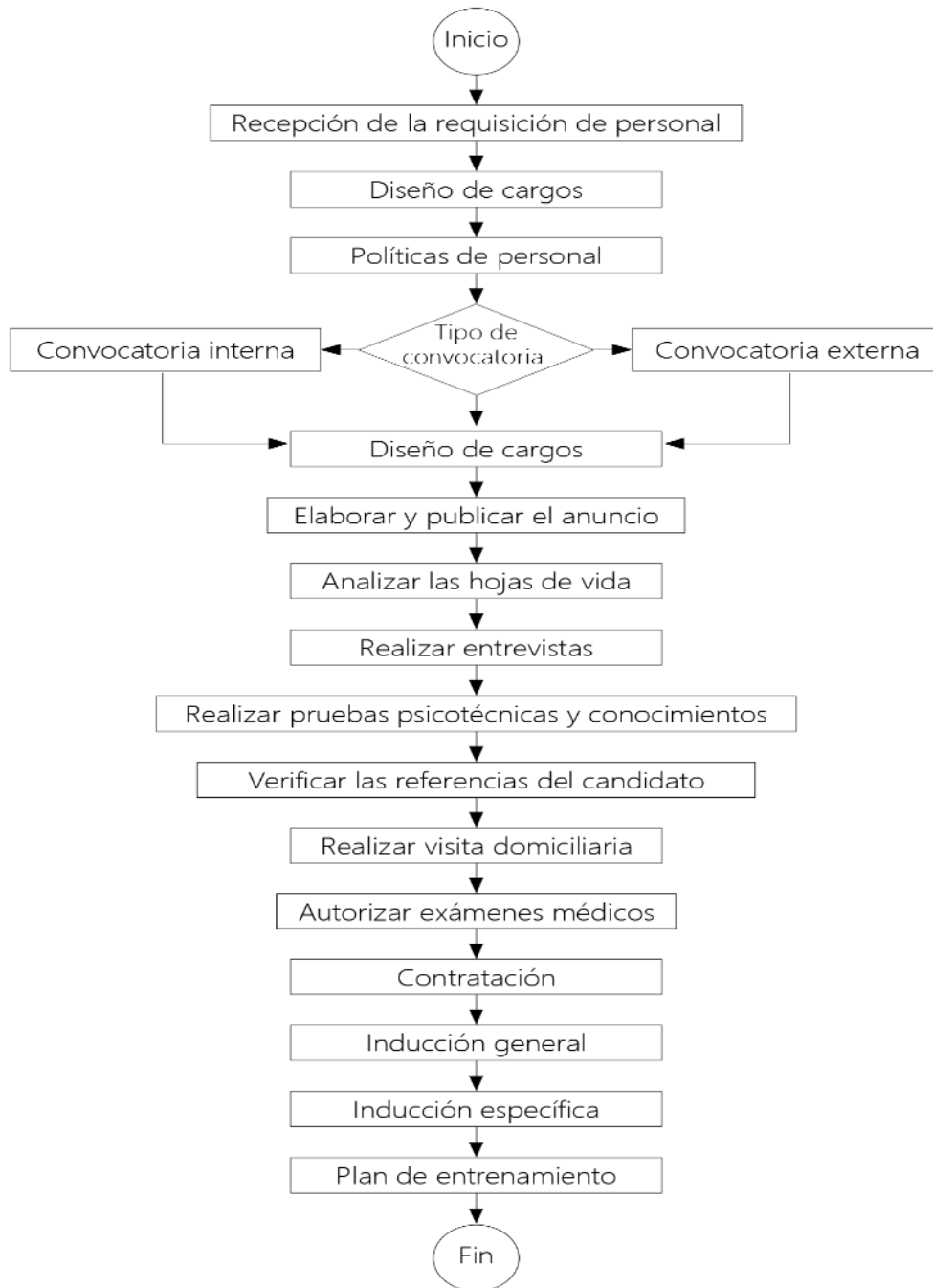


Figura 3 Proceso De Selección De Personal

Fuente: Garcia Solarte, M (2009) Macroprocesos De La Gestión Del Talento Humano [Imagen] recuperado: Los Macro -procesos.



### **5.5.2. Intervención**

Luego de las visitas realizadas a la Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco, se logró identificar que se tiene definido el proceso de reclutamiento y selección de personal, pues cuenta con el apoyo de un psicólogo externo que les ayuda a realizar el reclutamiento, la primera entrevista y aplicación de pruebas psicotécnicas, en compañía de la Directora de Talento Humano. La persona que intervenga en este proceso debe tener presente que para lograr que dicho proceso sea exitoso el conocimiento principalmente del ADN de la organización y el componente espiritual que hace parte de la operación diaria, pero a su vez debe ir en sintonía con la estrategia y los lineamientos adjudicados por los pastores principales.

Por lo anterior y para agregar valor al proceso existente se propone una estructura con un paso a paso que oriente el proceso de principio a fin, y que quede debidamente estandarizado y documentado.

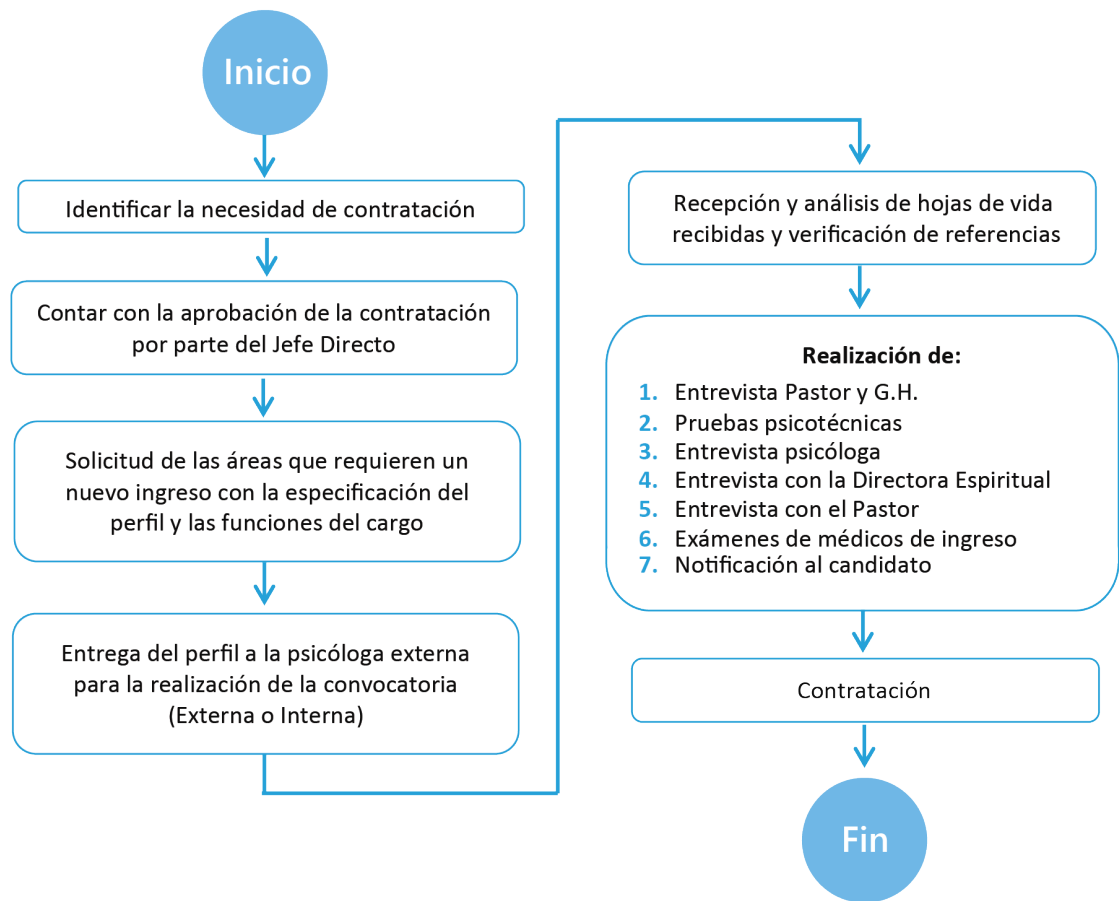
Se anexan los siguientes formatos:

- **Anexo 3: Requisición de personal**
- **Anexo 4: Formato de entrevista**
- **Anexo 5: Formato verificación de referencias laborales**

A continuación, se encontrará una imagen que describe los pasos que debe tener en cuenta la persona que desee liderar el proceso de selección y reclutamiento.

En él se evidenciará la necesidad de los anexos para su implementación, además de dar claridad y orden al proceso.

**Propuesta: Imagen que describe el proceso de reclutamiento y selección.**



*Figura 4 Propuesta Reclutamiento y Selección*

En cuanto al proceso como tal es importante mencionar quienes lideran estas actividades y como lo deben de hacer, otorgando ideas contemporáneas y novedosas para la ejecución de

estas. **Propuesta: cuadro explicativo de reclutamiento y selección.**

		RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN		
ACTIVIDAD	QUIÉN	CUÁNDO	PORQUÉ	CÓMO
Solicitud nueva vacante	Los líderes de las áreas	A necesidad	Identificación de necesidades	Por medio del formato de requisición de personal
Reclutamiento interno	Directora de Talento Humana	Con la entrega del perfil del cargo	Para generar movilidad interna	Realizando la convocatoria interna a través del correo y en la cartelera institucional
Reclutamiento externo	Psicóloga externa y Directora de Talento Humano	Con la entrega del perfil del cargo	Por falta de candidatos internos	Realizando la convocatoria pública en portales de internet
Recepción de hojas de vida y verificación de referencias	Directora de Talento Humano	Cuando se verifican las hojas de vida de los candidatos y se llama a las referencias	Porque se debe validar la información brindada por el candidato	A través de llamadas telefónicas y selección de la hoja de vida
Entrevista	Directora de Talento Humano y pastor	Cuando se tengan preseleccionados los candidatos idóneos	Para tener el primer acercamiento con el candidato	Por medio del formato de entrevista
Pruebas psicotécnicas	Psicóloga externa	Al momento de pasar el primer filtro	Para validar la prueba	De forma individual y con las herramientas de las pruebas
Entrevista psicóloga	Psicóloga externa y Directora de Talento Humano	Cuando se tengan preseleccionados los candidatos idóneos	Para tener el primer acercamiento con el candidato	Citando a quienes cumplen con el mínimo requerido del perfil
Entrevista con el Jefe Directo	Jefe del área que notificó la vacante	Cuando se tenga la terna preseleccionada	Porque es él quien evalúa la parte técnica y quien debe realizar un vínculo empático con el candidato	Entrevista individual
Entrevista con la Directora Espiritual	Directora Espiritual de la Comunidad	Después de que el Jefe Directo notifique, según su criterio, a los más competentes para el cargo	Porque es quien tiene la decisión final en la Comunidad	Entrevista individual
Notificación de selección	Directora de Talento Humano	Cuando el Pastor le notifique quien es el seleccionado	Porque dará continuidad al proceso de ingreso	A través de una llamada telefónica

Tabla 6 Propuesta De Responsabilidades Reclutamiento y Selección

## **CAPÍTULO 6. SUBSISTEMA DE DESARROLLO**

### **6.1. Introducción al subsistema**

El subsistema de desarrollo tiene un objetivo fundamental, y es enriquecer y motivar la estadía de los colaboradores al interior de la organización, lograr que el capital humano incremente sus niveles de desempeño y productividad, a su vez permitir que la estrategia organizacional vibre en ellos como parte de su proyecto de vida, esto gracias a una inversión consciente que deposita la empresa en cada empleado, por medio de procesos estructurados como lo son: la inducción, capacitación y evaluación de desempeño.

El subsistema de Desarrollo que se desea implementar en la Comunidad está vinculado con el desarrollo personal y profesional, direccionando este subsistema a las competencias blandas y técnicas del empleado, con el fin de poder promoverlas, además de generar nuevos conocimientos que enriquezcan su tarea diaria, sea en el cargo actual o en el empalme con el nuevo cargo, de la manera más acertada y efectiva posible.

## **6.2. Inducción**

### **6.2.1. Marco teórico**

Los seres humanos nos enfrentamos a procesos de transformación y adaptación, que van de la mano de las necesidades que surgen de nuestra relación con el entorno. Todo esto se ve reflejado a nivel individual y colectivo, haciendo que las personas se vean obligadas a flexibilizarse frente a las nuevas tecnologías, espacios y fuentes de relacionamiento con otros, tendencias mundiales horarios, entre otros y a adquirir nuevas competencias que les permitan desarrollarse efectivamente de acuerdo con el contexto en que se encuentre.

En el caso particular de las organizaciones, esta es una analogía perfecta que permite ver cómo interactúa un individuo dentro de un grupo social determinado, en donde este grupo ya tiene definido unos protocolos y un ADN, a los cuales se deben adherir como propios, para así mantenerse de forma natural dentro del mismo. Es por esto, que para facilitar la interiorización y la adaptación a un nuevo ambiente organizacional se pueden transmitir una serie de pautas que le permitan a las personas que ingresan, ajustarse con mayor facilidad al entorno laboral.

La capacidad de los seres humanos para adaptarse a nuevos ambientes va estrechamente relacionada con las habilidades que cada individuo tenga. Por lo tanto, para nadie es un secreto que el proceso de acoplamiento a una nueva realidad también depende del entorno y contexto al cual debe adaptarse.

Para facilitar y contribuir en el proceso de adaptación de una persona en una organización, se diseñó la inducción. Este proceso es de vital importancia, teniendo en cuenta que la eficacia de un nuevo empleado depende en alguna medida, de un proceso correcto de adaptación al entorno.

El proceso de inducción no puede ser una tarea que se tome a la ligera, para esto, debe elegirse al personal idóneo que pueda transmitirle al nuevo colaborador cuáles son los aspectos que la organización espera de él, y qué es lo que va a ofrecer para facilitar y amenizar su estadía en la misma. Este protocolo debe estar ligado a una correcta estrategia de inducción que beneficie la vinculación de la nueva persona al ambiente laboral.

La inducción, por su parte, consta de dos etapas (Chiavenato, 2001). La primera está orientada a la introducción que se hace hacia la organización, en la cual se presenta a los nuevos empleados una visión global de la compañía, las prestaciones y los servicios a los que tienen derecho los empleados, las normas de rendimiento, el reglamento, las políticas y los procedimientos y, finalmente, la importancia de su trabajo, productividad y desempeño. La segunda etapa es la introducción a su puesto de trabajo; allí el empleado entrará en contacto directo con su puesto, su jefe y sus compañeros de trabajo, explicándole en detalle en qué consistirá su puesto y con quiénes se relacionará directamente. (García Solarte, 2009, pág. 180).

Es preciso indicar una clara diferencia entre inducción y entrenamiento, por lo que no podemos decir que las personas empiezan un proceso de inducción cuando reciben una capacitación referente a su cargo. Sin embargo, la realidad es otra, este proceso se emprende desde el momento en que un individuo entra en contacto con la organización como nuevo miembro.

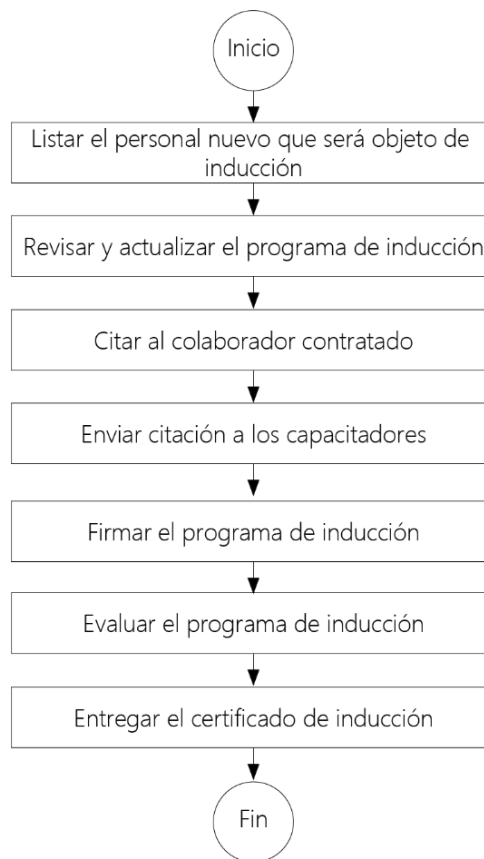
El ingreso es la inducción, e inicia cuando el aspirante es notificado de que será nuevo integrante de la compañía; desde ese momento el trabajador entra en contacto directo con la empresa y comienza a confrontar sus expectativas con la realidad, mediante un proceso permanente de adaptación y comunicación. (García Solarte, 2009, pág. 19).

Todo esto se materializa en un proceso detallado con pasos y rutas claras para su implementación. Es por esto por lo que, la autora propone una manera práctica y sencilla para el

levantamiento de este proceso y lo vincula de manera ordenada recurriendo a la socialización de acuerdo con la información relevante con respecto a políticas, beneficios y procesos generarles de forma estandarizada. La intención es transmitir en nuevo conocimiento a todos los colaboradores de la organización.

Como se mencionaba anteriormente, el proceso de inducción debe empezar por una correcta planeación con miras a cumplir ciertos objetivos que están encaminados a la claridad en cada fase del proceso, con el fin de que el nuevo miembro de la organización pueda adaptarse, rápida y eficazmente, de modo que resulte lo más beneficioso posible para él y para la empresa.

En la búsqueda de optimizar el proceso de inducción, Mónica García diseñó un diagrama que le permite a las organizaciones atender cada parte del proceso de una forma objetiva.



*Figura 5 Proceso De Socialización e Inducción.*

Fuente: García, S (2009) Diagrama de socialización e inducción recuperado: Los Macro -procesos

### **6.2.1. Intervención**

De acuerdo con lo anterior, se pretende que, en la Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco, la Directora de Talento Humano, sea quien pueda dar comienzo al proceso de inducción y les dé la bienvenida a los nuevos colaboradores, facilitando su proceso de adaptación e incentivando el sentido de pertenencia hacia la organización, o como le expresan en su propósito “enamorar” a todo aquel que pertenezca a la Comunidad. Adicional a lo anterior se debe tener en cuenta que la labor como “Gestores Humanos” es encontrar el punto de equilibrio, entre las necesidades de la organización y las convicciones del individuo, con el fin de lograr una mayor adaptabilidad de estas a la organización, para esto se propone una ruta que de claridad y facilidad en el proceso.

Este proceso debe contar con un plan de inducción que contenga:

- Quienes son
- Historia de la organización
- En que se cree
- Los valores corporativos
- Estructura organizacional
- Servicios que se prestan
- Plan de beneficios para este nuevo colaborador

Para darle trazabilidad al cumplimiento de este proceso se anexa el plan de inducción corporativo:

- **Anexo 6: Plan de inducción corporativo**



Para que este proceso genere mayor consistencia e impacto, se hace necesario asignar responsables con sus respectivas actividades para su ejecución, por esto vinculamos el cuadro que nos indica los parámetros a seguir y sus líderes.

 CRISTIANA DE FE Y VIENTO FRESCO		<b>PROCESO DE INDUCCIÓN</b>		
ACTIVIDAD	QUIÉN	CUÁNDO	PORQUÉ	CÓMO
Bienvenida a la organización	Directora de Talento Humano	El primer día de ingreso	Porque es el punto de partida del proceso de inducción	Presentación de la Directora
Proceso de inducción	Directora de Talento Humano y líderes de procesos	El primer día de ingreso	Porque es necesario contextualizar al nuevo empleado sobre todo lo que abarca la Comunidad	Presentación apoyada en medios audiovisuales sobre la Comunidad, entrega en PDF del reglamento interno
Recorrido por las instalaciones y presentación equipos de trabajo	Directora de Talento Humano	El primer día de ingreso	Porque es necesario dar al empleado un contexto de la organización, planta física y de personal	Acompañando al nuevo empleado en el recorrido de la Sede de la Comunidad
Prueba de validación de inducción	Directora de Talento Humano	La segunda semana de ingreso	Porque se debe validar lo aprendido	A través de un formulario en google docs o en excel
Reinducción	Directora de Talento Humano	Cuando se evalúen los resultados de la prueba de validación	Cuando el nuevo empleado falla en el 30% de la prueba de validación	Realizando nuevamente la inducción donde se encontraron falencias

*Tabla 7 Propuesta Del Proceso De Inducción.*

## **6.3. Capacitación**

### **6.3.1. Marco teórico**

Al momento de realizar la investigación del marco teórico del concepto de Capacitación, se encuentra que anteriormente algunos autores utilizaban el nombre de Formación, para referirse a lo que actualmente llamamos Capacitación, que en esencia es lo mismo y es el asunto del cual ahondaremos en este apartado. La formación según (Gómez-Mejía, 1999, págs. 248-249) es entendida como la acción de proporcionar a los empleados habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias en su productividad, afirman que la formación se centra exclusivamente en el trabajo actual y que el campo de aplicación de la formación son los colaboradores que son individuales, a su vez disponen la formación refiriéndose en concreto al puesto de trabajo y se aplica a deficiencias o problemas de rendimiento ya que tiende a centrarse en las necesidades inmediatas de la organización.

La formación también es entendida como un sistema o conjunto de actividades en función de mejorar el desempeño próximo del colaborador dentro de una organización, esto a la luz de que los procesos estén estandarizados y documentados para su fácil aplicación, pues la formación es uno de los pilares del buen funcionamiento de la operación.

“Conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes... formación se refiere habitualmente a la mejora de las habilidades que se necesitan para rendir mejor en el puesto de trabajo actual.” (Gómez-Mejía, 1999, pág. 127)

Hablar de formación o capacitación es cuestión de lenguaje organizacional, pues las dos apuntan a lo mismo. En este caso la capacitación es más utilizada dentro de las organizaciones contemporáneas.

Por otra parte, la capacitación tiene por objetivo el preparar a las personas para su rol dentro de una organización, como lo afirma Mónica García, este es un proceso fundamental al momento de vincular a un colaborador dentro del área.

“La capacitación tiene como propósito mejorar el conocimiento y aplicaciones en el desempeño del cargo y los procesos organizacionales, a través de la adaptación de personal a las funciones o tareas específicas del cargo, y aunque se propone mejorar el desempeño actual de un trabajador, sus beneficios pueden prolongarse y verse reflejados a toda su vida laboral, y en el desarrollo de futuras responsabilidades.” (García Solarte, 2009, pág. 26)

Con base en lo anterior, se debe tener presente cuál es la finalidad de los procesos de capacitación, que fundamentalmente deben apuntar a eliminar las deficiencias en el rendimiento, sean existentes o anticipadas, incrementar la productividad y mantenerse actualizado a la vanguardia de las nuevas tecnologías. Adicionalmente, para poder capacitar a los empleados de una organización de forma asertiva, se debe partir de la identificación de necesidades, para plasmar en lo que actualmente se conoce como Plan de Capacitación. Esto depende de otros procesos para poder conformarse o configurarse como una necesidad, pero a su vez también provoca la transformación de otros procesos. Entre dichos procesos se encuentran los siguientes:

- **Análisis de puestos de trabajo:** en el momento en que se requiere hacer el diseño y levantamiento de un puesto de trabajo, se listan las necesidades y características que dicho puesto demanda, con respecto a los conocimientos, actitudes y habilidades, es decir que, la persona que ocupe el puesto debe traer consigo un conocimiento específico para el óptimo desempeño de este.

- Reclutamiento y selección que es cuando la persona encargada del proceso de reclutamiento y selección realiza su búsqueda. Para esto debe tener presente la formación específica que necesita el cargo. En caso de que la persona seleccionada no cumpla con una parte del perfil, se debe activar el proceso de capacitación para desarrollar esa habilidad, conocimiento o actitud que se encuentra deficiente.
- Evaluación de desempeño: que afirma si el empleado que ocupa un cargo específico, demuestra o no la existencia de habilidades, conocimientos o actitudes con respecto a lo esperado, de acuerdo con este resultado se diseñan programas de capacitación para subsanar las deficiencias y este ejercicio a su vez permite replantear el análisis inicial del puesto de trabajo o retroalimentar los procesos de selección.
- Plan de carrera: el cual indica el momento de pensar e identificar a los empleados con alto desempeño, su nivel de formación actual y las necesidades requeridas por la organización en los diferentes cargos susceptibles de reemplazo, para así saber si se debe o no y a quienes, se les debe activar o diseñar los planes de capacitación.
- Compensación: que premia, motiva e incentiva a los empleados que demuestren interés o iniciativa por capacitarse y aportar sus conocimientos al servicio de la organización.

Debe existir una matriz con sus respectivos formatos, donde se recopile la información y se pueda analizar de forma objetiva las necesidades latentes de capacitación, para así construir y diseñar el Plan de Capacitación. Estos deben dar claridad sobre dónde se necesita la capacitación, cuál será el contenido y a quiénes estará dirigido, de acuerdo con la siguiente estructura:

1. Análisis de necesidades: se debe identificar cuál es el foco de la necesidad real.

1.1. Organización: se analizan los objetivos estratégicos de la organización a corto, medio o largo plazo, con sus posibles variaciones que requieran intervención.

1.2. Tarea: se refiere al análisis de las tareas puntuales en puestos de trabajo y las habilidades específicas que requieren desarrollo.

1.3. Persona: se identifica qué personas requieren capacitación específica.

2. Objetivos de capacitación.

2.1. Habilidades: desarrollar la capacidad de hacer.

2.2. Conocimientos: adquirir un conocimiento desde el saber.

2.3. Actitudes: desarrollar un comportamiento actitudinal específico.

### 6.3.2. Intervención

La propuesta para la Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco es diseñar un formato de evaluación de necesidades con el fin de plasmar los requerimientos de la Comunidad y así establecer las prioridades, que encaminen a la estructuración de un Plan de Capacitación anual según necesidades del área.

- **Ver anexo: Formato de necesidad de capacitación**

También se desea proponer un cuadro que segmente estas necesidades.

 COMUNIDAD CRISTIANA DE FE Y VIENTO FRESCO		<h1>CAPACITACIÓN</h1>	
TIPO DE CAPACITACIÓN	OPCIONES	NUESTRA PROPUESTA DIRIGIDO A	
<b>Formación en el aula</b>	Clases	Auxiliares y Analistas	
	Charlas	Toda la Comunidad	
	Exposiciones	Toda la Comunidad	
	Seminarios	Analistas	
<b>Formación en grupos</b>	Talleres	Auxiliares y Analistas	
	Paneles	Pastores y Coordinadores	
	Foros	Pastores y Coordinadores	
	Discusiones	Pastores y Coordinadores	
<b>Simulación</b>	Demostraciones	Toda la Comunidad	
	Vivencias	Toda la Comunidad	
	Laboratorios	Analistas	
	Tareas	Auxiliares	
<b>Aprendizaje dirigido</b>	Tutores	Auxiliares	
	Guías	Analistas	
	Videos	Toda la Comunidad	
<b>Aprendizaje programado o autónomo</b>	Cartillas	Toda la Comunidad	
	Lecturas	Toda la Comunidad	
	Manuales	Pastores y Coordinadores	
	Clases virtuales	Pastores, Coordinadores, Analistas y Auxiliares	

Tabla 8 Propuesta De Capacitación

## **6.4. Evaluación de desempeño**

### **6.4.1. Marco teórico**

Para comenzar a hablar acerca de la evaluación de desempeño es necesario tener claridad del significado de la palabra desempeño en el contexto organizacional.

Según (Toro Álvarez, 1988) Se da el nombre de desempeño actuaciones laborales de una persona. Estas actuaciones pueden estar especificadas dentro de las funciones del cargo o pueden no estarlo, pero contribuir al logro de los objetivos o resultados del cargo o de la dependencia. La eficiencia en el desempeño depende de modo directo, del nivel o calidad de tres condiciones: el conocimiento de las operaciones y procesos del cargo, de los equipos, de las personas asociadas al trabajo, de normas técnicas y administrativas, de principios teóricos o tecnológicos. La habilidad o capacidad física e intelectual para analizar y resolver problemas, idear soluciones, evaluar resultados y consecuencias, y por último la motivación, interés o preocupación por aplicar el esfuerzo necesario a la realización eficiente del trabajo. La confluencia de estos elementos: conocimiento, habilidad y motivación, en niveles altos, es una garantía de buen desempeño.

Ya teniendo la noción del término desempeño, pasaremos a revisar algunas definiciones que se configuran como evaluaciones de desempeño. La evaluación de desempeño según (Gomez - Mejia, Balkin, & Cardy, 1998) “consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las empresas. La evaluación debe centrarse en actividades que afecten el éxito de la empresa y no en características que no tengan que ver con el rendimiento” ( pág. 206). Otros conceptos frente al tema también son mencionados por varios autores, en este caso encontramos que la evaluación de desempeño puede verse desde un procedimiento, más que

desde una identificación del suceso como tal, esto en función de la productividad del empleado y sus actividades dentro del área.

“procedimiento estructural y sistemático para medir evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos, resultados, relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro” (Dolan S. R., 1999, pág. 191).

El fin único de una evaluación de desempeño debe ser el mapear el rendimiento de los colaboradores en el puesto de trabajo y analizar los resultados con miras al desarrollo de estos, de acuerdo con unos prescriptores ya definidos que puedan dar cuenta de que la persona está por encima o por debajo de lo esperado. No es solo resaltar o castigar el pasado, sino también orientarse hacia el futuro, posibilitar que los evaluados logren el desarrollo de su máximo potencial en la organización, de acá la importancia de realizar una retroalimentación oportuna y asertiva.

Cuando se toma la decisión de realizar evaluaciones de desempeño al personal, se debe identificar a su vez el objetivo de dicha evaluación.

“El administrativo o de perfeccionamiento de los empleados. Las medidas de rendimiento se utilizan con fines administrativos siempre que sirvan de base para una decisión sobre las condiciones de trabajo del empleado, incluyendo ascensos, ceses y recompensas. El uso con fines de perfeccionamiento gira en torno a la mejora del rendimiento de los empleados y el refuerzo de sus técnicas de trabajo, lo que incluye el asesoramiento sobre conductas eficaces, así como sobre su formación” (Gómez-Mejía, 1999, pág. 207).



Ahora bien, luego de tener claro el propósito, se debe identificar quiénes serán los responsables de realizarla o los que serán partícipes de la misma, principalmente la evaluación de desempeño la realiza el jefe directo, pero también pueden participar los pares, subordinados, el mismo evaluado o los clientes, esto según el criterio que se desee evaluar. Adicionalmente es necesario definir cuál será la periodicidad en la aplicación, generalmente se realizan cada año. Por mucho tiempo las evaluaciones de desempeño fueron practicadas de forma no estructurada, basándose en juicios subjetivos de los jefes que recurren a la memoria, por ello la información puede verse sesgada, con errores de interpretación y cargada con prejuicios, generando inconformidad por parte de los evaluados. Es por esto por lo que las evaluaciones de desempeño deben construirse con criterios claves de evaluación, orientados a indicadores objetivos de rendimiento, pero también identificando el medio de evaluación, es decir el contexto del evaluado.

Con el fin de hacer un mayor acercamiento de las formas de medición, se tomaron los siguientes criterios de clasificación basado en un compendio de autores (Dolan, Schuler, & Valle Cabrera, 1999) y (Gomez - Mejia, Balkin, & Cardy, 1998):

**Métodos de comparación:**

- Alineamiento orden de categoría: Se realiza un listado de todos los empleados y clasifica de mejor a peor en función de su rendimiento.
- Comparación por pares: se compara cada uno de los colaboradores con cada uno de los demás, para determinar quién es el mejor.
- Distribución forzada: el evaluador asigna una escala con una determinada distribución, generalmente con cinco categorías y sitúa a cada empleado en una de ellas.

- Métodos de listas o escalas conductuales: esta evaluación se basa en criterios conductuales deseables, se califica de manera individual, sin compararse con los demás, de acuerdo con una escala de medida que puede ser cualitativa o cuantitativa.
- Análisis de la ejecución del trabajo (Incidentes): se basa en el comportamiento observable de los empleados, en el cual los superiores llevan un registro de los resultados eficaces o ineficaces en la realización de los trabajos. Para esta evaluación se pueden incluir categorías con descripciones de comportamiento, que den cuenta de las situaciones que dan lugar a las conductas evidenciadas, también se pueden incluir categorías de frecuencia o dimensiones del rendimiento.
- Evaluación 360: en este método intervienen varios actores que interactúan en el contexto del evaluado, como los son el jefe, pares, compañeros, subalternos o clientes, de acuerdo con los criterios de evaluación.

Luego de definir la forma de medir y los criterios a evaluar se deben asignar cuáles serán los criterios de ponderación, es decir qué peso tendrá cada factor en la calificación, y luego establecer unos patrones de medida para así asignar una gama de valores, es decir si los resultados se darán en niveles cualitativos o cuantitativos, por ejemplo, Excelente, Medio, Deficiente o Malo o con una escala de 1 a 10. La medición debe seguir normas de valoración estándar, de manera que sean comparables con los pares, para luego ser consolidada y poderle revisar los resultados con un juicio crítico.

#### **6.4.2. Intervención**

Luego de las reuniones sostenidas con la Comunidad Cristina de Fe y Viento Fresco, y conociendo que aún no tiene implementada la evaluación de desempeño entre sus colaboradores y deben desarrollar la pericia para hacerlo, se sugiere construir un proceso fundamentado en el método de listas o escalas conductuales. La escala de medición será de 1 a 5, siendo 5 la máxima calificación deseable, lo que se traducirá de forma cualitativa de la siguiente manera:

- 1: Insatisfactorio
- 2: Regular
- 3: Medio
- 4: Bueno
- 5: Excelente

La primera parte de la evaluación se hará de forma cualitativa, y una parte cuantitativa por cada criterio y al finalizar se dispondrá un espacio cualitativo de plan de mejoramiento para que cada líder pueda expresar algunas observaciones generales o aclaraciones al respecto y a su vez el colaborador también pueda plasmar su compromiso y establecer fechas de seguimiento. Se recomienda realizar la evaluación anualmente, liderada por la Directora de Gestión Humana en compañía de cada uno de los líderes del proceso y una revisión del plan de mejora.

La Comunidad para este proceso sugiere como criterios de evaluación las creencias ideológicas de la organización, en donde prima el ser, la espiritualidad y las competencias blandas, más que inclinarse en la evaluación operacional, sin embargo, se deja plasmado la importancia de este otro foco, que es la evaluación en el desempeño de los procesos, dejando la salvedad de que en el formato se pueden evaluar otro tipo de actividades. Pero se procede con la evaluación de los criterios propuestos por la organización, y se anuncia que este formato puede ser modificado cuando lo deseen.

- **Anexo 8: Evaluación de desempeño.**

## **CAPÍTULO 7. SUBSISTEMA DE COMPENSACIÓN**

### **7.1. Introducción al subsistema**

La gestión humana en sus macroprocesos expone el subsistema de compensación como el sistema que permite la remuneración del empleado, en temas financieros y no financieros. No obstante, muchas organizaciones solo perciben la compensación como un factor netamente monetario, no teniendo en cuenta que el subsistema de compensación cuenta con varios factores importantes para su total comprensión.

La compensación está enriquecida con varias vertientes, y es necesario segmentarlas adecuadamente para su aplicación, distribuir las bien hace referencia a la capacidad del área de Gestión Humana para identificar este subsistema y aterrizarlo a las necesidades puntuales que presente la organización, pues no todos los modelos de compensación presentados por varios autores necesariamente se ajustan a la perfección en las áreas instaladas, de ahí la importancia de saber cuáles modelos usar y cuáles no.

El subsistema de Compensación en las organizaciones, generalmente se ve vinculado con la parte financiera, gracias a los avances de la sociedad y las importantes investigaciones alrededor del tema, hoy se habla de la compensación no salarial, aquella que comprende aspectos no tangibles ni monetarios que pueden generar un valor importante en el empleado al momento de recibirlos, estos se pueden llamar beneficios.

Frente a este subsistema la gestión humana también decide inspeccionar en el impacto que generan estos beneficios, buscando no solo los incentivos, si no que los lugares de trabajo tengan las condiciones adecuadas y generen salud vista desde un punto sistémico, donde no solo comprenda higiene, sino que se extienda hasta la calidad de vida del empleado.

## **7.2. Compensación**

### **7.2.1. Marco teórico**

La compensación es una de las maneras de mostrar, de otra forma, lo importante que son los empleados en una organización, pero también de incrementar la lealtad en los colaboradores, reducir la posibilidad de la fuga de talentos, además de ofrecer un poder adquisitivo. Lo anterior debe ir anclado a la planeación estratégica y a los objetivos propuestos en las diferentes áreas para que surja un resultado deseado o positivo.

Para empezar, es preciso definir qué es la retribución (compensación) usando como referente el siguiente concepto:

“La función de retribución es la actividad mediante la cual la organización evalúa la contribución de los empleados, con el fin de distribuir recompensas monetarias y no monetarias, directas e indirectas, de acuerdo con la normativa vigente y a la capacidad de pago de la organización” (Dolan S. R., 1999, pág. 251) .

Por su parte (Bohlander, Snell, & Morris, 2018) hablan del término compensación estratégica como la forma de incrementar la motivación, disponiéndolo así en el siguiente apartado:

“Es la compensación de los empleados en formas que incrementen la motivación y el crecimiento, al tiempo que alinean sus esfuerzos con los de la organización... no es sólo un mero “costo de hacer negocios”, sino que, usando estratégicamente, es una herramienta para asegurar la ventaja competitiva... Cuando recompensa habilidades y conductas específicas, usted demuestra que está dispuesto a pagar por el desempeño y no solo por presentarse a trabajar” (W., 2018|, pág. 346)

Dentro del sistema de compensación existe un segmento que comúnmente es conocido como Plan de Beneficios, lo cual se traduce en ayudas adicionales que el empleador

generosamente brinda a sus empleados para beneficio propio, y en ocasiones abarca a sus familias. Este Plan de Beneficios es abordado por (Bohlander, Snell, & Morris, 2018) indicando que:

“El plan de beneficios también tiene que ser compatible con el plan estratégico de compensación de la organización, en el cual incluye su estrategia de compensación total... antes de otorgar un nuevo beneficio se debe determinar si en realidad se necesita, por medio de una consulta a los empleados. Esto es importante porque las encuestas revelan que los empleados que están satisfechos con sus beneficios son más propensos a sentirse satisfechos con sus puestos" (pág.421).

Los autores también afirman que estos beneficios generan gran impacto en el tema financiero de las organizaciones, haciendo hincapié en el retorno de la inversión como un factor importante de analizar al momento de pensar en la compensación.

“Las empresas han comprendido que pueden obtener un mejor retorno de la inversión si adaptan los beneficios a la etapa de la vida de cada empleado o a su situación familiar” (W., 2018|, pág. 422). A su vez (Gomez - Mejia, Balkin, & Cardy, 1998) expresan que “La cantidad de dinero que gana un individuo también sirve como indicador de poder y prestigio, y se relaciona con los sentimientos de valía personal. Es decir, la retribución tiene en el individuo un efecto económico, sociológico y psicológico” (pág. 321), por lo tanto, el diseño del plan de compensación es una gran responsabilidad, que debe hacerse conociendo a profundidad el contexto de la organización, así como las necesidades reales de los empleados.

Existen dos categorías de retribuciones que ayudan a encaminar la asignación del plan de compensación:

1. Retribución directa: es el salario base, compuesta de salarios, primas y planes de ahorro, y la retribución basada en el rendimiento, que se compone de bonificaciones, incentivos, comisiones y utilidades.

Para la determinación de la asignación salarial se tienen en cuenta 4 factores principales:

- 1.1. La estimación del valor de los puestos de trabajo a través del proceso de evaluación: se identifica el nivel de importancia del cargo.
- 1.2. La clasificación de los puestos de trabajo: agrupar cargos que tengan valor similar, aunque sus actividades sean diferentes.
- 1.3. El diseño de la estructura salarial: asignación de banda salarial.
- 1.4. La fijación de los sueldos individuales: se puede asignar de acuerdo con la antigüedad, contribuciones personales, habilidades en el cargo o de acuerdo con el rendimiento.

2. Retribución indirecta: beneficios para los empleados, que hace referencia a los complementos salariales (monetarios y no monetarios) que no están vinculados al trabajo de la persona, es decir, son gratificaciones que ofrece la empresa a sus empleados por formar parte de ella.

- 2.1. Programas de protección: seguros, medicina prepagada, etc.
- 2.2. Sueldo correspondiente por tiempo no laborado: días libres por cumpleaños, matrimonio, grados, entre otros.

2.3. Servicios para los empleados y retribuciones en especie: entre los más comunes está el horario flexible, plan celular, auxilios funerarios, préstamos, asesorías, parqueaderos, recreación, guarderías y becas educativas.

Finalmente se consolida la retribución total, que es la suma de ambas retribuciones y es el dato con el que se diseñarán las curvas salariales, estas según (Bohlander, Snell, & Morris, 2018) “son una gráfica de puntos que representa la relación entre el valor relativo de los puestos y sus tasas salariales” (pág. 365). Dicha gráfica se diseña con los resultados de una matriz compuesta de salarios totales y cargos, estos enmarcados en categorías, para darle un orden y tener un punto de referencia. La curva salarial deja un claro panorama de cada puesto, su respectiva remuneración y como se puede comparar con los demás, permitiendo hacer un análisis de los puestos que están por encima o por debajo de la curva.

La forma en que la organización implementa y/o distribuye los tipos de compensación de acuerdo con la escala de clasificación de puestos, envía un claro mensaje a sus empleados de lo que las directivas tienen en mente como importante, y a su vez cuáles son las actividades que desea impulsar y promover. La empresa como tal debe ser estratégica preguntándose qué es lo que desea alcanzar con el plan de compensación propuesto y cuáles son los resultados que espera de estos, garantizando unos costes bajos, pero con una motivación alta, contemplando los siguientes fines a su vez:

- Cumplimiento legal: es importante conocer si el sistema de compensación implementado está cobijado por la normatividad legal vigente.
- Atracción de personal: aportará efectividad para los procesos de reclutamiento y selección, puesto que se debe asegurar un salario acorde para el perfil deseado.



- Evitar fuga de talento: mantener un sistema de compensación acorde al óptimo desempeño de los empleados.
- Motivar: la retribución directa e indirecta producto del rendimiento, puede desarrollar y mantener motivados a los empleados.
- Apalancar el logro de objetivos estratégicos: ajustar el sistema de compensación de acuerdo con las metas organizacionales definidas, que posibiliten el crecimiento y la orientación al logro.
- Control de gastos de personal: conocer y mantener controlado el coste salarial de la planta de personal.

Finalmente se debe tener presente que la compensación es el gasto más importante de la mayoría de las organizaciones, puede oscilar entre un 60% y un 70% de los costes totales, por eso la eficacia en la asignación monetaria o no monetaria, puede significar la diferencia entre obtener o no ventaja competitiva.

### **7.2.2. Intervención**

Al indagar en la Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco se evidencia que no cuentan con una escala salarial diseñada, los salarios son asignados por los Pastores Principales de acuerdo con la persona. Por lo anterior se les propone diseñar una escala salarial de todos los cargos que les permita tener un panorama real del mercado, en donde gráficamente identifiquen en qué posición y/o rango se encuentran sus empleados. Esto también les facilitará la asignación de salarios al personal nuevo, y les ayudará a liberarse de procesos administrativos, dejándolo estandarizado y equitativo.

Por otra parte, se propone aplicar la encuesta de preferencias y necesidades a todos los empleados de la Comunidad, con el fin de que se logre identificar cuáles son sus preferencias, principales, focos de motivación y demás intereses particulares, permitiendo que, al momento de realizar la compensación no salarial, esta quede ajustada y sea percibida de manera positiva por el empleado.

Por lo anterior se adjuntan los siguientes anexos:

- **Anexo 9: Modelo de escala salarial.**
- **Anexo 10: Manual de aplicación de la escala salarial**
- **Anexo 11: Encuesta de preferencias y necesidades.**

## **7.2 Bienestar laboral**

### **7.2.1. Marco teórico**

Anteriormente las personas debían aceptar las condiciones laborales que les ofrecían, la mayoría sin beneficios relevantes que generaran bienestar para el empleado, aparte del pago. Era lo que había en su momento y por la necesidad y por la poca oferta de vacantes, se hacía inevitable aceptarlas. En la actualidad las empresas están demostrando mayor interés en ofrecer beneficios a sus empleados con el fin de retener talentos y fomentar la permanencia de estos por un tiempo prolongado. En el libro de (Moreno Jiménez y Garrosa Hernández, abordan el concepto de salud laboral y relatan frente al tema lo siguiente:

El concepto de salud laboral ha cambiado profundamente, dejando de ser un concepto exclusivamente reactivo para pasar a formularse de forma activa y preventiva... desde esta formulación, el modelo activo de salud laboral supone no solo la evitación del daño a la salud sino el desarrollo del bienestar en el trabajo. (Moreno J & Garrosa H., 2013, págs. 32-33)

También comparten el bienestar como un factor físico, social y mental, atribuyéndolo a la salud laboral.

“El Comité Conjunto ILO/WHO en 1950 y revisada en 1995, la salud laboral debe orientarse a la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones; la prevención en los trabajadores de las alteraciones de la salud causadas por sus condiciones de trabajo; la protección de los trabajadores del riesgo resultante de los factores adversos a la salud” (Moreno J & Garrosa H., 2013)

Con el transcurrir de los años las empresas han reflexionado en la forma en que se debe ver e interpretar la estadía de un empleado en la organización. Ya no solo se basan en el

seguimiento al cumplimiento de un horario y unas funciones específicas, sino también en proporcionar actividades que generen bienestar físico o psicológico.

El objetivo de desarrollar actividades de bienestar laboral no debe enfocarse en desaparecer el estrés laboral, sino hacer presentes y evidentes actividades que propicien la reducción de factores estresores, esto a su vez genera un impacto directo en la mejora del clima laboral, responsabilidad entre áreas, la comunicación, entre otras. Adicionalmente se busca propiciar estados emocionales positivos, por ejemplo, el sentido de pertenencia, la empatía, el trabajo en equipo, estos son producto de sentir que la organización donde laboran e invierten gran parte de su tiempo y que algunos lo consideran como un segundo hogar, está destinando unos recursos en el bienestar de cada empleado, esperando como respuesta natural motivación frente a la actividad realizada y lealtad hacia la empresa. Moreno y Garrosa expresan que “El bienestar que supone el desarrollo de las capacidades de la persona sobre sí misma, sobre el entorno y en la interacción con las demás”

Por su parte, para dar complemento al tema abordado, se consultó además al autor Frederick Herzberg el cual tiene una teoría llamada Motivación e Higiene, esta refiere que las personas están influenciadas por dos factores, que son la satisfacción y la insatisfacción, donde el ser humano tiene dos necesidades principales, evitar las situaciones indeseables o desagradables y la necesidad de crecer emocional o intelectualmente, obteniendo un reconocimiento. Es por esto se hizo necesario diferenciarlas en dos factores:

1. Satisfacción o factores de motivación: son factores intrínsecos en los trabajadores, percepción del trabajo propio y su desarrollo dentro de la organización. El cumplimiento de los siguientes factores promueve la motivación:

- Trabajo estimulante: poder demostrar y desarrollar la propia personalidad en el lugar de trabajo.
- Sentimiento de autorrealización: poder evidenciar la contribución en el cumplimiento de un logro organizacional.
- Reconocimiento de una labor bien hecha: conocer que se ha realizado una labor a cabalidad
- Logro o cumplimiento: alcanzar una meta
- Mayor responsabilidad: adquirir nuevos retos y sentir capacidad para asumirlos

2. Insatisfacción o factores higiénicos: son factores extrínsecos, es decir están relacionados con el ambiente que enmarca al colaborador. Si estos factores faltan, generan insatisfacción en las personas, pero su presencia, no tiene efecto a largo plazo, sino a corto plazo:

- Factores económicos: pagos, prestaciones
- Condiciones laborales: entorno físico laborales
- Seguridad: estabilidad laboral, políticas, procedimientos.
- Factores sociales: interacción con un grupo de trabajo
- Categoría: status laboral e interacción con directivos o jefaturas.

De lo anterior se deduce la importancia de diseñar e implementar un programa de bienestar laboral en las organizaciones, que permita satisfacer necesidades, motivaciones, y expectativas de los empleados.

### **7.2.2. Intervención**

La Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco cuenta con eventos especiales durante todo el año, eventos que en ocasiones son pasados por alto, por la magnitud de trabajo que implican los servicios y grupos de fines de semana, sin embargo eso no determina una falencia en el área y su sistema de bienestar, tampoco en el interés de la persona encargada en hacerlos cumplir, solo que en ocasiones cuando los procesos no se encuentran documentados esto puede dar lugar a olvidos, o confusión de la información.

Para la Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco se desea implementar una estructura de plan de bienestar que permita identificar las actividades importantes dentro de la organización, determinando los responsables de cada actividad, e implementando estrategias que permitan esta adecuada implementación.

El cuadro se diligenciará con los eventos especiales que ocurran en el transcurso del año, o los que la Comunidad considere importantes de celebrar, también será destinado un responsable por actividad, que será el encargado de apersonarse del evento y lo que conlleva su implementación.

Se proponen unos incentivos en función de cada actividad, y se evidencia el cómo y la herramienta que se puede utilizar para llegar al empleado.

Se enmarca en un cuadro donde quede fácil su interpretación, además de que se recomienda imprimirlo y dejarlo reposado en un libro o cartilla, con el fin de que la persona que llegue al área pueda interpretarlo fácilmente y su fuente sea fácil de adquirir.

**Plan de bienestar:**

		<h2 style="text-align: center;">BIENESTAR LABORAL</h2>		
ACTIVIDAD	QUIÉN	CUÁNDO	CÓMO	INSUMOS
Cumpleaños empleados	Directora de Talento Humano	Acordando con el empleado que día desea la celebración	Convocando a todos los empleados para cantar el cumpleaños Publicando la celebración en el boletín digital y cartelera física de la Comunidad.	Tarjeta Torta Vela Decoración del puesto de trabajo
Matrimonio empleados	Directora de Talento Humano y Pastor de la Comunidad	Cuando se anuncie el matrimonio del empleado	Convocando a todos los empleados para orar y brindar por la nueva unión.	Tarjeta Vino
Nacimiento hijo de empleado	Directora de Talento Humano	El día del nacimiento de los hijos de los empleados	Enviando a través del correo electrónico un comunicado con la fotografía y nombre del recién nacido, felicitando al empleado por este importante acontecimiento.	Artículos para bebé
Grados empleados	Directora de Talento Humano	Día antes de la graduación del empleado	Se invita a los compañeros a celebrar un momento para felicitar al homenajeado.	Tarjeta Snacks Bebidas no alcohólicas
Años de servicio empleados	Directora de Talento Humano	Finalizando el mes de cumplimiento	Mensualmente se envía por correo electrónico las felicitaciones de las personas que cumplen años lustros o quinquenios en la Comunidad.	Almuerzo especial Lapicero marcado con su primer nombre y los años cumplidos.
Día de la mujer Día del hombre	Directora de Talento Humano	Mes de marzo	Correo electrónico general con un mensaje alusivo al día.	Tarjeta a cada empleado personalizada con un dulce o galleta
Día de la madre Día del padre	Directora de Talento Humano	Mayo y junio	Correo electrónico con un mensaje alusivo al día y el listado de madres y padres empleados.	Tarjeta a cada madre, padre por parte de los hijos de los empleados, la cual puede ser dejada en cada puesto de trabajo
Día del trabajo	Directora de Talento Humano	Mayo	Se entrega una tarjeta con el nombre personalizado de cada empleado en sus respectivos puestos de trabajo junto con un dulce.	Tarjeta Dulce o galleta
Día de la profesión	Directora de Talento Humano	Fecha de cada profesión	En el boletín digital se felicita a los empleados por su profesión y se publica la lista de las personas para que sus compañeros puedan felicitarlos.	Detalle o dulce pequeño
Amor y Amistad	Directora de Talento Humano	Septiembre	Celebrar esta fecha jugando amigo secreto o con una reunión en donde todos lleven un detalle como frutas o dulces para compartir.	Espacio de uno de los salones de la comunidad y almuerzo
Despedida de año	Directora de Talento Humano y Pastor de la Comunidad	Diciembre	Ceremonia de oración y agradecimiento por los favores y bendiciones recibidas durante el año.	Oración del Pastor y cena navideña

*Tabla 9 Propuesta Del Plan De Bienestar*

## **CAPÍTULO 8. SUBSISTEMA DE CONTROL**

### **8.1. Introducción al subsistema**

El subsistema de Control tiene como finalidad mostrar la importancia de realizar un seguimiento a los diferentes procesos y/o actividades que de estos dependan, además de apuntar directamente al logro de objetivos y que tengan impacto relevante en la organización.

El Control no debe abordarse o medirse desde la desconfianza, sino desde el componente reflexivo, estratégico y reactivo, es decir, a medida que se hace seguimiento de resultados, se pueden tomar decisiones inmediatas como por ejemplo, cambiar el rumbo de la estrategia, inyectar capital, contratar refuerzo de personal, solicitar una segunda opinión a expertos, en fin, un sin número de alternativas frente a un panorama de resultados que puede ser previsto a través de los resultados cualitativos y cuantitativos periódicamente. A su vez es importante poder evidenciar la gestión realizada frente a los resultados positivos y negativos, llevar un histórico de los diferentes casos y la forma en que se le dio solución, además un histórico que sirva como referente comparativo de tiempo, resultados económicos, porcentaje de cumplimiento, rendimiento por áreas, cumplimiento de presupuestos, costo de materia prima, costo de capital humano vs ventas, estos solo por mencionar algunos ejemplos de cómo a través de un sistema de control, se asignan una serie de indicadores que posibiliten consolidar una información confiable, que logre dar cuenta de la gestión y los resultados esperados del proceso, en donde se logre aprovechar dicha información para desarrollar un plan de acción.



## **8.2. Indicadores**

### **8.2.1. Marco teórico**

Los indicadores son aquellos que ayudan a medir la efectividad de un proceso, permiten identificar variables de la actividad, tiempo, tamaño, periodicidad, y demás ítems que se deseen evaluar, al momento de compararlos con otros indicadores estos se vuelven útiles para la toma de decisiones y los posibles cambios que se puedan generar en función de los datos obtenidos. Los indicadores aluden a la medición y control como parte fundamental de todo proceso, invitando a que la información se compendie y quede registrada para su próxima interpretación.

Lo que es importante anotar es que desde hace mucho tiempo se habla de la medición y control como aspecto fundamental en la estandarización de los recursos, García, 1975; Vassal, 1978; Blanco, 1985; Amat, 1989 son pioneros de este tema. Taylor Fayol desde el año 1961 y otros alude a que toda actividad que se realice en una organización debe de medirse y controlarse, decía que "El control consiste en asegurarse de que todo lo que ocurra este de acuerdo con las reglas establecidas y las instrucciones dadas", esta afirmación concluye que, para obtener un control frente a algo las directrices ya deben estar dadas, y que, por lo tanto, el éxito dependerá en gran medida de la estandarización de estas.

En la actualidad se evidencian teorías que se soportan en la importancia de la medición, pero que, frente a las dinámicas organizacionales, ya no le pertenecen a un área en particular, sino que, por el contrario, cubren toda la organización para tratar en lo posible de medir y controlar todo. Indiscutiblemente los indicadores como fuente de control o medición es un aspecto que asegura de algún modo el buen funcionamiento de las actividades, reduciendo el riesgo y aportando seguridad y confianza a la operación.

La globalización, la tecnología y la demanda de información, son determinantes para las organizaciones, hoy en día se ve casi que imprescindible el tema de indicar la gestión que realizan las áreas en capacidad de mostrar su eficacia en los procesos. El mundo de Gestión Humana está ampliando sus horizontes en miras de los procesos estadísticos que anteriormente no hacían parte de su área, o no se veían necesarios aplicar hasta ese momento.

Existen indicadores que dan cuenta de procesos cualitativos en Gestión Humana que se creía no se podían medir, la selección, las entrevistas, el clima laboral, aspectos que son de una naturaleza más de percepción que de datos financieros. Por esto el área debe de saber como impacta en las finanzas de la organización con respecto a sus actividades.

Medir el retorno sobre la inversión (ROI) de los programas de talento humano es un proceso factible de desarrollar si se utiliza la metodología adecuada. Se trata de llegar a establecer los beneficios económicos derivados de un programa y compararlos con la inversión realizada en diferentes recursos para lograrlos. Si los beneficios superan los costos incurridos, existirá una rentabilidad atribuida al programa, lo cual permitirá, además de demostrar la bondad de la inversión, contribuir a tomar mejores decisiones para mantener, ajustar o perfeccionar los programas. (Torres Ordóñez, 2005, pág. 161)

Conocer e identificar el retorno de la inversión de los procesos de Gestión Humana es de vital importancia, por lo que ayudan a identificar los resultados de las operaciones que se realizan, además de la necesidad de compartirlos con la organización, para tomar medidas de mejora, implementación o reestructuración de estos, hacen que el área puede verse mas involucrada en la estrategia de la organización y de tal forma pueda tener la autonomía para diseñar y proponer nuevos retos.

### 8.2.2. Intervención

La propuesta para la Comunidad de Fe y Viento Fresco está direccionada a la medición de dos frentes del área, entregando al departamento de Gestión Humana las herramientas que permitan la evaluación y medición de estos:

- **Financieros:** se podrá evaluar la variabilidad de ciertos procesos de Gestión Humana con respecto a la inversión del personal, para la comunidad se realizará la interpretación de estos datos con otras cifras, pues los balances contables son dinámicos y para efectos de ilustración, se procede con datos simulados.
- **De servicios:** se evaluará la percepción que tienen los empleados en función de los servicios que la comunidad presta para ellos, también son datos simulados, pues la aplicación de las encuestas debe de realizarse por Gestión Humana, con un cronograma y responsables para esto.

La explicación del paso a paso se brindará en un PDF donde compendie las dos herramientas y su aplicación, además de los anexos en Excel que son los que permitirán vaciar los datos para su aplicación e interpretación.

A continuación, se muestran los anexos:

- **Anexo 12: Medición financiera de Gestión Humana.**
- **Anexo 13: Medición de servicios de Gestión Humana.**
- **Anexo 14: Manual de aplicación de las herramientas de medición.**

## BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, M. (2012 ). *Administración del personal*. México: Tlalnepantla.
- Alles, M. A. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Bohlander, G. S. (2018). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage.
- Bohlander, G. W., Snell, S. A., & Morris, S. S. (2018). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage.
- Código Sustantivo De Trabajo. (2004). Colombia. Bogota: Legis.
- Comunidad Cristiana de Fe y Viento Fresco. (2017). *Manual de colaboradores*. Medellin.
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA 1991. (s.f.).
- Decreto 1072 de 2015, Ministerio de trabajo, República de Colombia. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo (26 de Mayo de 2015).
- Dessler, G. (1991). *Administración de personal, 4a ed*. México: Prentice Hall.
- Díaz, L. R. (2009). *Bienestar Social y Laboral*. Bogota: Universidad Agustiniana.
- Dolan, S. R. (1999). *La Gestión de los recursos humano*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Dolan, S., Schuler, R. S., & Valle Cabrera, R. (1999). *La Gestion de los recursos humano*. Madrid: Mc Graw Hill.
- García Solarte, M. (2009). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*. Cali: Universiad Del Norte.
- Gomez - Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (1998). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Gómez-Mejía, L. B. (1999). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.

- Ley 100 1993, Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones (Colombia).
- Ley 1438 del 2011, Por medio de la cual se reforma el sistema general de seguridad social en salud y se dictan otras disposiciones .
- Ley 1562 del 2012, Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional. Ministerio de salud y seguridad social (Colombia).
- Márquez, A. (2018). *Código Sustantivo Del trabajo*. Bogota: Legis.
- Mintzberg, H. &. (1993). *EL PROCESO ESTRATEGICO Conceptos, contextos y casos*. Mexico: Prenteci Hall Hispanoamericana s.a.
- Moreno Jimenez, B., & Garrosa Hernández, E. (2013). *Salud laboral: riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Morris, G. W. (2008). *Administración De Recursos Humanos*. Cengage.
- Real academia española. (2018). <http://www.rae.es/>. Obtenido de <http://www.rae.es/>.
- Resolución 1111 de 2017, Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para empleadores y contratantes. Estándares Mínimos del SG-SST, Colombia (27 de Marzo de 2017).
- Toro Álvarez, F. (1988). Distinciones conceptuales y prácticas para elaboración de un programa de evaluación del desempeño o de resultados. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 33-38.
- Torres Ordóñez, J. (2005). *Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. Pensamiento & Gestión*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64601807.pdf>.

W., G. ,. (2018|). *Administración de recursos humanos.(17a. ed.) Cengage.* . Obtenido de  
Recuperado de <http://ezproxy.eafit.edu.co:2120>: Recuperado de  
<http://ezproxy.eafit.edu.co:2120>