



Vigilada Mineducación

DISEÑO DE UN PROCESO DE GESTIÓN DEL DESARROLLO DEL PERSONAL
EN UNA CONCESIONARIA VIAL COLOMBIANA EN EL MARCO DE UNA
GESTIÓN INTEGRAL POR PROCESOS

DESIGN OF A PROCESS OF THE STAFF'S PERFORMANCE FOR A
COLOMBIAN ROAD CONCESSIONAIRE UNDER THE FRAMEWORK OF
BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

ANGIE LORENA AGUDELO SÁNCHEZ

Trabajo de grado

Asesor temático, Juan David Hernández López

Asesor metodológico, Gina María Giraldo Hernández

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL POR PROCESOS
MEDELLÍN
2022

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	19
VIABILIDAD.....	19
DEFICIENCIAS EN LA INVESTIGACIÓN	20
JUSTIFICACIÓN.....	21
OBJETIVOS.....	22
GENERAL	22
ESPECÍFICOS	22
MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL.....	23
PROCESO	23
Elementos del proceso	24
GESTIÓN POR PROCESOS	26
EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA COMO PROCESO.....	27
DISEÑO DE CARGOS	31
Competencia laboral.....	32
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	33
Métodos de evaluación de desempeño	33
Evaluación del desempeño por competencias.....	34
Evaluación del desempeño basada en la observación de comportamientos..	35
Responsabilidad de la evaluación del desempeño	35
PROCESO DESARROLLO DE PERSONAL.....	36
Capacitación	37
Formación.....	37
Técnicas de capacitación	38
Necesidades de formación	39
GESTIÓN HUMANA Y ESTRATEGIA.....	41
Indicadores de gestión para recursos humanos	41
DISEÑO METODOLÓGICO	42
ENFOQUE CUALITATIVO	42
Ciclo 1. Identificar la problemática	42

Ciclo 2. Elaborar el plan.....	48
Ciclo 3 y 4. Puesta en marcha y retroalimentación.....	49
DESARROLLO DEL TRABAJO.....	50
MAPA DE PROCESOS.....	50
CARACTERIZACIÓN DE PROCESO.....	50
PROCESO DE CREACIÓN O ACTUALIZACIÓN DE CARGOS (INCLUYE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS).....	52
Descripciones de cargo.....	54
PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.....	55
Formato evaluación del desempeño.....	56
PROCESO GESTIÓN DEL DESARROLLO.....	58
Plan de formación.....	60
INDICADORES DE GESTIÓN.....	61
RESULTADOS.....	63
CONCLUSIONES.....	65
REFERENCIAS.....	67
ANEXOS.....	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Clasificación de temas de gestión humana según las capacidades actuales del proceso y retos a futuro	12
Figura 2. Rol actual del área de RRHH en empresas nacionales y multinacionales de América Latina	13
Figura 3. Desarrollo por procesos en países de América Latina.....	13
Figura 4. Normas ISO implementadas en Colombia en el 2020	15
Figura 5. Factores evaluados en la encuesta de clima organizacional año 2015 ..	17
Figura 6. Lineamientos implementados en el área de gestión humana en la compañía de estudio.....	18
Figura 7. Representación esquemática de los elementos de un proceso	25
Figura 8. Procesos y subprocesos en el área de RH según Chiavenato	28
Figura 9. Macroprocesos de la gestión del talento humano para García	29
Figura 10. Ruta de los colaboradores dentro de la organización y su relación con los subsistemas de recursos humanos.....	30
Figura 11. Adecuación persona-puesto. Brechas entre requerido y medición	39
Figura 12. Principales acciones para llevar a cabo la investigación-acción	42
Figura 13. Detección de necesidades por tipo de formación por área	47
Figura 14. Mapa de procesos	50
Figura 15. Caracterización de proceso	51
Figura 16. Procedimiento creación o actualización de cargos	52
Figura 17. Descripción de cargo	54
Figura 18. Procedimiento gestión del desempeño	55
Figura 19. Formato de evaluación del desempeño	57
Figura 20. Procedimiento desarrollo del personal.....	58

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Alineación principios ISO 9001:2015 – NTC GP 1000:2009.....	16
Tabla 2. Numerales relacionados a Gestión Humana ISO 9001:2015 – NTC GP 1000:2009.....	16
Tabla 3. Listado de definiciones de proceso.....	23
Tabla 4. Definiciones de gestión por procesos.....	26
Tabla 5. Agrupación de los procesos de gestión humana por diferentes autores..	30
Tabla 6. Numero de colaboradores por gerencia.....	43
Tabla 7. Instrumentos y participantes de la investigación.....	43
Tabla 8. Guía de observación análisis de procesos.....	45
Tabla 9. Tablero de control: evaluación del desempeño.....	46
Tabla 10. Necesidades de formación por tipo.....	47
Tabla 11. Desarrollo de la propuesta del proceso de gestión del desarrollo personal en el concesionario de estudio.....	48
Tabla 12. Programa de formación propuesto.....	60
Tabla 13. Propuesta de indicadores alineados a la planeación estratégica.....	62

RESUMEN

La presente investigación pretende estructurar una propuesta para el proceso de desarrollo del personal con alcance a los subprocesos evaluación del desempeño y formación laboral, incluyendo el seguimiento de resultados gestión como propuesta para el fortalecimiento de las competencias y habilidades de los colaboradores del concesionario de estudio.

Se presenta un breve resumen de los aspectos más relevantes de la gestión por procesos en el mundo y las brechas del concesionario frente al proceso de desarrollo de personal, la justificación y los objetivos que intervienen en la investigación.

Así mismo, se relaciona el estado del arte de la gestión por procesos del área de gestión humana, el proceso de desarrollo de personal y los subprocesos de formación del personal y desempeño laboral, abarcando conceptos relacionados y herramientas metodológicas para su adecuada gestión. También se describe el marco metodológico y el tipo de investigación.

Se diseñan los subprocesos de creación o actualización de cargos, gestión del desempeño laboral y gestión del desarrollo laboral, además de las herramientas que soportan cada subproceso en el marco de una gestión integral por procesos (descripción de cargo, evaluación del desempeño, plan de capacitación).

Finalmente, se describen los resultados y las conclusiones.

Palabras clave: proceso, gestión por procesos, procesos de gestión humana, planeación estratégica de gestión humana, diseño de cargos, competencia laboral, proceso desarrollo de personal, desempeño laboral, evaluación del desempeño, indicadores de desempeño.

ABSTRACT

This study aims to structure a proposal for the staff development process, with scope for performance evaluation and job training threads. Here we also include monitoring of management results, as a proposal for strengthening the skills and abilities of the collaborators of the study concessionaire.

We see a brief summary of the most relevant aspects of process management worldwide. Then we examine the gaps of the studied concessionaire with respect to the global standards of the personnel development process. Additionally, the justification and the objectives involved in the research are presented.

The state of the art of process management in the area of human management, the personnel development process and the sub-processes of personnel training and work performance are related with the studied concessionaire, including related concepts and methodological tools for their adequate management.

The methodological framework is described and the type of research.

The sub-processes for creating and/or updating positions, job performance management and job development management are designed, in addition to the tools that support each sub-process within the framework of comprehensive process management (job description, performance evaluation, training plan).

Finally, the results and conclusions are described.

Keywords: process, process management, human management processes, strategic human management planning, job design, job skills, staff development process, job performance, performance evaluation, performance indicators.

INTRODUCCIÓN

El proceso de desarrollo personal permite mejorar competencias y fortalecer habilidades y actitudes de los colaboradores, optimizando el desempeño en los puestos de trabajo así como los resultados y la posición competitiva esperada por la compañía.

Cuando en la compañía ingresa un nuevo colaborador, los procesos de gestión humana se armonizan e inician con el ingreso a la organización, seguido de la entrega de la descripción de cargo, a partir de este momento el jefe directo evalúa su desempeño y en función de las necesidades que surjan, los colaboradores recibirán formación a través de los programas pertinentes, continuando con desarrollo y planes de sucesión según su desempeño y de acuerdo con los diferentes programas que la organización haya diseñado (Alles, 2015).

Por lo anterior, el tema de estudio fue seleccionado debido a la notoria ausencia del proceso de desarrollo de personal, además de la poca teorización y revisión de literatura sobre el área de gestión humana y su interrelación con los procesos que la componen, ejecutando actividades bajo un sustento empírico y fragmentado.

Abraham Maslow (1908-1970) fue el primer autor que introdujo la concepción de desarrollo personal, quien ubicó la realización personal en el primer vértice de la pirámide de la jerarquía de necesidades. Para Maslow (2007), el desarrollo no solo era la satisfacción progresiva de las necesidades básicas hasta el punto de lograr su «desaparición», sino también las motivaciones específicas de desarrollo más allá y por encima de estas necesidades básicas, talentos, cualidades, tendencias creativas, potencialidades innatas.

En la actualidad se han desarrollado nuevas y actualizadas teorías administrativas, pasando de priorizar las habilidades solo de los líderes de las compañías a enfocarse en el fortalecimiento de las competencias, habilidades, actitudes y destrezas de todos los colaboradores, indiferente del nivel jerárquico que ocupen en la organización, esto como una estrategia organizacional.

En consecuencia, esta propuesta de diseño del proceso de desarrollo de personal pretende aportar estrategias de mejora en el marco de la gestión por procesos, incluyendo herramientas que permitan su adecuada gestión tanto a nivel del concesionario como de los colaboradores que la integran. Así mismo, brindar utilidad metodológica que podrá aplicarse a otras organizaciones con similares características.

El enfoque utilizado fue la investigación-acción cuyo método cualitativo se centra en comprender la problemática actual del concesionario de estudio y contribuir a la mejora continua. Los métodos para la recolección de información utilizados fueron: revisión bibliográfica a través de las bases de datos Scribd y Redalyc, diagnóstico, observación, entrevistas semiestructuradas, revisión documental y análisis de datos históricos.

El diseño e implementación del proceso de desempeño laboral, más allá del componente instrumental, generó un valor agregado, siendo determinante para el éxito organizacional. Las personas que lideran la organización generan conocimiento, se adhieren a los cambios, desarrollan la cultura y definen nuevos mecanismos de comunicación y diálogo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A partir de los avances tecnológicos y la apertura económica, la gestión de las actividades asociadas a dirigir y controlar la organización han evolucionado, pasando de una estructura funcional a una de gestión por procesos.

La Organización Internacional de Normalización (ISO 9000, 2015a) definió proceso como un “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto” (art. 3.4.1), en este mismo sentido la American Society for Quality (ASQ, s.f.) precisó que es el “Conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que transforman las entradas en salidas” (párr. 27). Para ampliar el alcance de este concepto, cabe resaltar que dicha transformación y resultados se logran con diferentes recursos de la organización; humanos, financieros, materiales, tecnológicos, entre otros, en pro del cumplimiento de la misión y estrategia de la organización.

La gestión por procesos aparece entonces como un sistema de gestión orientado, por un lado, a mejorar la eficiencia interna y, por otro, a eliminar todo aquello que el cliente no valora. Es importante señalar que el grado de implantación de la gestión por procesos en el mundo cuenta solo con aproximaciones, siendo escasos los estudios destinados al análisis de la realidad empresarial frente a este tema (Sánchez y Blanco, 2014).

Por su parte, Harmon y García (2020) a través del estudio *The state of the BPM market*, como uno de los pocos estudios relacionados a esta temática, identificó que los líderes ante propuestas de procesos novedosas y populares, emprenden nuevas iniciativas y buscan enfocarse más en el proceso, pero cuando se lentifican, abandonan las iniciativas y el trabajo realizado, dejando tales iniciativas en manos de los jefes de departamento. Lo anterior deja entrever una permanente búsqueda de la actualidad y la implementación acelerada de propuestas administrativas exitosas en otros contextos de manera mecánica y acrítica, sin tener en cuenta la situación en la que se hace la implementación (López, 2012).

Algunas cifras importantes del estudio *The state of the Business Process Management* (Harmon y García, 2020) para destacar son las siguientes:

Aunque se muestra incremento desde el 2005 del interés frente al trabajo de procesos en todo el mundo, el campo no está creciendo muy rápidamente.

La mayoría de las empresas encuestadas están realizando los procesos necesarios, pero sin un enfoque claro, y en algunas organizaciones el trabajo de proceso ha caído por debajo del horizonte, enfocando sus esfuerzos en otros asuntos.

Alrededor del 50 % de los encuestados provienen de organizaciones que están realizando un cambio estratégico o al menos un esfuerzo significativo en sus procesos. Este resultado se ha mantenido igual durante los últimos años del estudio.

Alrededor del 40 % de las organizaciones se concentran en proyectos importantes de rediseño de procesos.

Cuando se les preguntó por qué es difícil lograr el compromiso de la alta gerencia, el 55 % sugirió que es porque tienen múltiples procesos que compiten por la atención y el 48 % dice que la gestión simplemente se encuentra enfocada en otra parte.

La capacitación en técnicas y habilidades de procesos ha disminuido en los últimos años y el 42 % informa que no se está entrenando al personal (pp. 12-13).

De este modo, la gestión por procesos, aunque ha pasado de ser una práctica ocasional a una iniciativa de carácter continuado, presenta un avance de gestión lento.

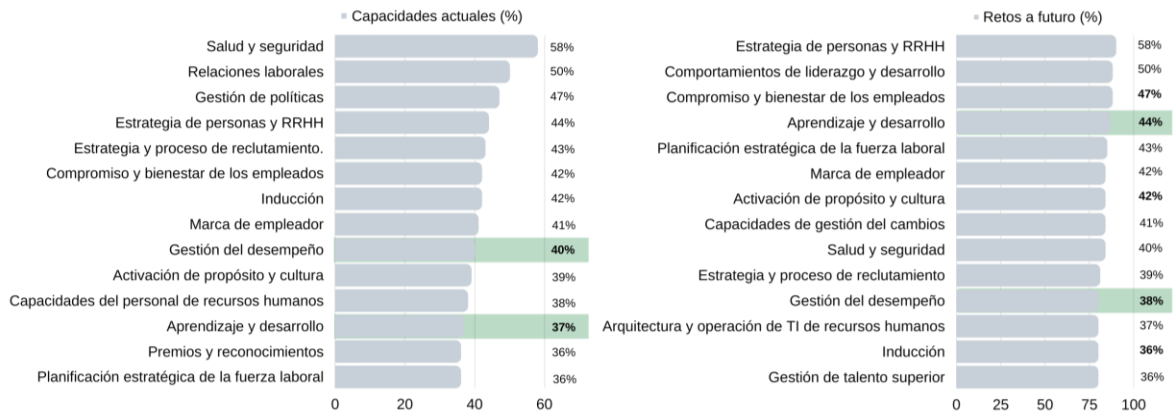
En este contexto, la gestión humana se ha caracterizado como un proceso, que a través de los años ha presentado cambios importantes, pasando de ser un área meramente administrativa a un proceso fundamental para lograr los objetivos organizacionales. De acuerdo con Calderón, Naranjo y Álvarez (2010):

La gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal y se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holística a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas. (p. 17)

En el ámbito internacional, Boston Consulting Group (BCG, 2021) afirmó que hace una década, la gestión humana en la mayoría de las organizaciones era una parte administrativa que priorizaba sus propias necesidades y procesos con impacto estratégico limitado. Hoy día, organizaciones líderes han ido más allá, abordando la gestión humana como una estrategia para el negocio, pues tiene la capacidad de relacionarse con otras unidades organizativas, identificar las necesidades futuras de las personas y alimentar proactivamente ideas innovadoras orientándolas al propósito de la organización.

Como se puede observar en la Figura 1, de acuerdo con el estudio que realizó BCG en el año 2021, a 6 600 personas de 113 países como Canadá, EEUU, Francia, España, Nigeria, entre otros, se evidenció que los temas relacionados al proceso de gestión humana considerados con una capacidad alta de gestión en la actualidad, son la salud y seguridad (58 %), seguido de las relaciones laborales (50 %) y gestión de políticas (47 %), encontrándose en una escala más baja los temas relacionados con inducción (42 %), gestión del desempeño (40 %), aprendizaje y desarrollo (37 %). Sin embargo, continúan teniendo una importancia relevante a futuro.

Figura 1. Clasificación de temas de gestión humana según las capacidades actuales del proceso y retos a futuro



Fuente:

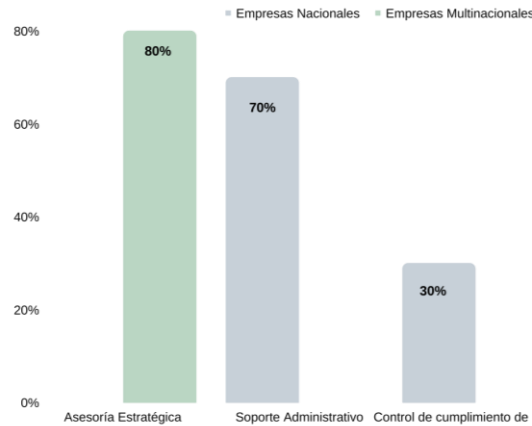
Boston Consulting Group [BCG]. (2021). *Creating people advantage 2021: the future of people management priorities*. Recuperado de <https://on.bcg.com/3Fy4PKf>

Por su parte, en los premios emitidos por Glassdoor (2020) a las mejores compañías para trabajar, se puede afirmar que aquellas que cuentan con los subprocesos de desarrollo del personal, gestión de bienestar y gestión del desempeño con un nivel de madurez alto, son las que ocupan los primeros lugares en el ranking. HubSpot encabeza la lista en los EE. UU., seguido por Google en Reino Unido y Singapur, Microsoft en Canadá, Porsche en Alemania y SAP en Argentina y Brasil.

Tal como se muestra en la Figura 2, la encuesta realizada por Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL, 2018) a líderes de países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Panamá, Perú y Uruguay identificó lo siguiente:

El 70 % de los encuestados consideran la gestión humana como un área de soporte administrativo, mientras que el 30 % lo identifica como un área encargada del control de cumplimiento de políticas. Esta concepción reduccionista del proceso de Gestión Humana se presenta debido a que las propuestas administrativas en Latinoamérica tienen su origen y desarrollo en el proceso de industrialización de la región, siendo afectadas por propuestas importadas a través de las prácticas de multinacionales extranjeras. Esto lleva a la mezcla de sistemas de administración, por este motivo el rol de recursos humanos cambia drásticamente en empresas multinacionales, en donde el 80 % de participantes considera a esta área como un asesor estratégico. (p. 7)

Figura 2. Rol actual del área de RRHH en empresas nacionales y multinacionales de América Latina



Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited [DTTL]. (2018). *Gestión de RRHH en América Latina. Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la región*. Quito: Deloitte.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta, en América Latina existe un mayor desarrollo en los procesos tradicionales del proceso, mientras que los principales desafíos se encuentran en gestión del cambio, desarrollo organizacional y compensación estratégica, como se observa en la Figura 3 (DTTL, 2018).

Figura 3. Desarrollo por procesos en países de América Latina

	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador	México	Panamá	Perú	Uruguay
Nómina	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Reclutamiento y selección	1	1	1	1	1	2	1	1	1
Entrenamiento	1	1	1	1	1	2	2	1	3
Comunicación organizacional	2	1	2	2	2	2	2	2	3
Compensación estratégica	2	1	3	2	3	2	3	2	1
Gestión del cambio	3	1	2	3	3	2	3	3	1
Desarrollo organizacional	3	1	3	1	1	3	3	3	3

Menos importante (3) ■ Mas importante (1)

Fuente: Deloitte Touche Tohmatsu Limited [DTTL]. (2018). *Gestión de RRHH en América Latina. Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la región*. Quito: Deloitte.

En efecto, durante muchos años la gestión humana en Colombia estuvo anclada en las denominadas prácticas de administración de personal, sin embargo, la empresa colombiana ha avanzado, redirigiendo la gestión humana como un socio estratégico

de la empresa y desarrollando el aprendizaje organizacional, la gestión del cambio y las transformaciones organizacionales (Calderón et al., 2010).

Las prácticas en gestión humana se clasifican:

[...] en dos grandes grupos: las funcionales (propias de la administración de personal) y las emergentes (consecuencia del nuevo rol que está asumiendo la dirección de la gestión humana en las organizaciones). Las primeras son las tradicionales, algunas de las que provienen desde los inicios del taylorismo y las realizan aún la mayoría de las áreas de gestión humana en el país. (Calderón et al., 2010, p. 23)

Por ejemplo:

Las empresas han entendido que se debe ir más allá del entrenamiento para el puesto de trabajo y se está empleando como mecanismo de potenciación del individuo a futuro y como medio de retención de talentos, esta es una práctica asociada con la evaluación del desempeño y los planes de carrera. (Calderón et al., 2010, p. 23)

Adicionalmente:

Con la implementación de sistemas de competencias se ha dado un giro importante a la práctica, pues se integró con otras, como la compensación, la formación y el desarrollo y la posibilidad de promoción o carrera en el interior de la empresa. (Calderón et al., 2010, p. 24)

Dado lo anterior, la evolución del proceso de gestión humana ha ido de la mano con la preocupación de las organizaciones por mantener la calidad de sus bienes y servicios con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, entendiendo la importancia de establecer sistemas de gestión en pro de obtener el mayor compromiso de los empleados, lo que repercute directamente en dicha satisfacción.

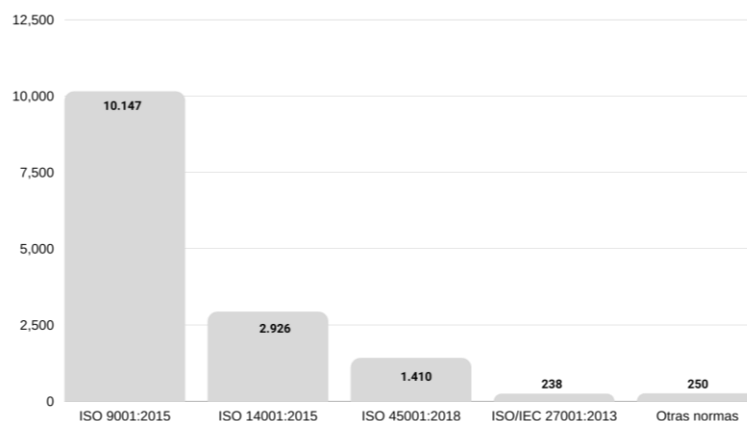
En el caso de Colombia, el tema de la calidad empezó a ser una prioridad desde los años 90 cuando el Estado inició un proceso de apertura económica firmando tratados o acuerdos de libre comercio, esto permitió una mayor variedad de bienes y servicios, reconociendo “que la infraestructura de la calidad del país se encontraba fuertemente rezagada no solo con respecto a los países desarrollados sino también la de nuestros pares latinoamericanos, lo que reducía la competitividad de las empresas nacionales” (Gallego y Gutiérrez, 2016, p. 5).

Uno de los hitos más importantes en la constitución del Sistema Nacional de Calidad en Colombia fue la creación en 1963 del Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC), que ese mismo año se afilió a la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT) y a la Organización Internacional de Normalización (ISO). Un año después, en 1964, mediante el Decreto 767, el gobierno nacional otorgó a ICONTEC el carácter de organismo asesor y coordinador en normalización. [...] Diez años más tarde, en 1994, el gobierno colombiano, dentro del marco del Decreto 2269, acreditó a ICONTEC como organismo certificador, el primero y único en Colombia autorizado para certificar la calidad de todos los productos del sector industrial y los sistemas de calidad (Gallego y Gutiérrez, 2016, pp.11-12).

Según la encuesta publicada por Organización Internacional de Normalización (2021) los resultados globales mostraron un incremento del 18 % del número total de certificados para las 12 normas del sistema de gestión ISO con respecto al 2019. Adicionalmente se presentó un aumento del 4 % para ISO 9001 (2015b) y del 12 % para ISO 14001.

La popularidad de la Norma ISO 9001 (2015b) para la implementación de sistemas de gestión de calidad en Colombia es evidente, pues para el 2019 el número de certificaciones fue de 10 147, como se observa la Figura 4.

Figura 4. Normas ISO implementadas en Colombia en el 2020



Fuente: Organización Internacional de Normalización. (2021). *The ISO survey of management system standard certifications –2020– explanatory note*. Recuperado de <https://bit.ly/3sn6MUE>

Por su parte, el Gobierno nacional mediante la Ley 872 de 2003, artículo 6, estableció de cumplimiento obligatorio la Norma técnica de calidad en la gestión pública (NTCGP 1000:2009, 2009), la cual está basada en las normas ISO 9000 (2015a) y 9001 (2015b) aplicable a la Rama Ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicio. Esto con el propósito de mejorar su desempeño institucional y su capacidad de proporcionar productos o servicios en términos de calidad y satisfacción social.

Los sistemas de gestión bajo la norma ISO 9001 (2015b) y la NTCGP 1000 (2009) como se observa en la Tabla 1, cuentan con principios de gestión como marco de referencia para la dirección de cada organización, orientándola hacia la mejora de su desempeño. Ambas cuentan con principios estructurales muy similares que fomentan la adopción del enfoque basado en procesos, puesto que mejoran su gestión, controlan las áreas claves y miden el proceso de mejora.

Tabla 1. Alineación principios ISO 9001:2015 – NTC GP 1000:2009

Principios ISO 9001:2015	Principios NTC GP 1000:2009
Enfoque en el cliente	Enfoque hacia el cliente
Liderazgo	Liderazgo
Compromiso de las personas	Participación activa de los servidores públicos o particulares que ejercen funciones públicas
Enfoque de procesos	Enfoque basado en procesos
Toma de decisiones basadas en evidencias	Enfoque basado en hechos y datos para la toma de decisiones
Mejora continua	Mejora continua
Gestión de relaciones	Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores de bienes o servicios Coordinación, cooperación y articulación Transparencia Enfoque del sistema para la gestión

Fuente: elaboración propia

En complemento, la norma ISO 9001 y la NTCGP 1000 cuentan con estándares generales enfocados a la gestión humana, tal como se evidencia en la Tabla 2.

Tabla 2. Numerales relacionados a Gestión Humana ISO 9001:2015 – NTC GP 1000:2009

Numeral	ISO 9001:2015 Numeral 7.2. Competencia	Numeral	NTC GP 1000:2009. Numeral 6.2. Talento humano	
7.2. Competencia	Asegurarse de las competencias basándose en la educación, formación y experiencia.	6.2.1 Generalidades	Las personas deben ser competentes con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.	
	Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan un trabajo que afecta el desempeño del sistema de gestión. Tomar acciones para adquirir competencias necesarias y evaluar la eficacia de las acciones.		6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia	Determinar la competencia necesaria que afectan la conformidad con los requisitos del producto o servicio. Proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia. Evaluar las acciones tomadas, en términos de su efecto sobre la eficacia, eficiencia o efectividad. Asegurarse de que son conscientes de la pertinencia e importancia de sus actividades.
	Conservar la información documentada.			Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

Fuente: elaboración propia

Se puede prever según los numerales relacionados en la Tabla 2, que la implementación de un sistema de gestión de calidad (SGC) bajo la ISO 9001 (2015b), puede contribuir positivamente en la identificación de criterios para la vinculación de personas de acuerdo con las competencias y necesidades de la organización, lo que se verá reflejado directamente en la satisfacción del cliente a

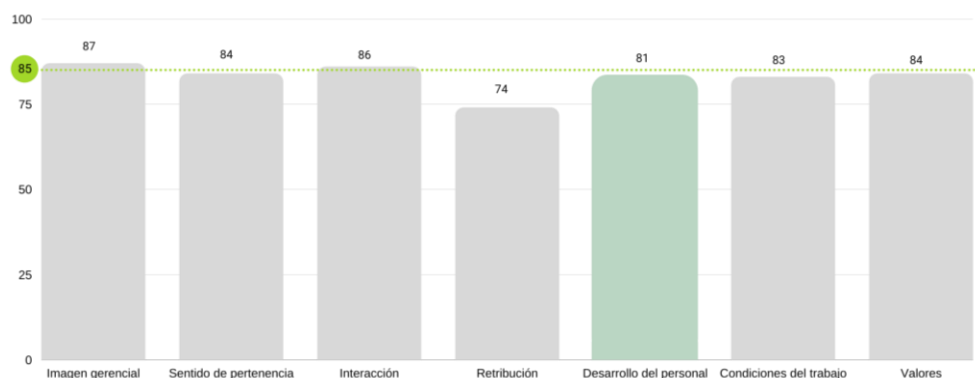
través de la operación y control de los procesos a los que estas se encuentren asociadas. Sin embargo, puede ser limitada frente a la definición de lineamientos que incentiven voluntariamente a los empleados hacia el mejoramiento continuo.

Los antecedentes de la compañía de estudio son diversos y comienzan cuando el Ministerio de Transporte impulsa el programa de concesiones en el sector transporte. Su operación está regulada por medio del contrato de concesión, que define de forma general su estructura y actividades principales. Por su parte, la casa matriz estandariza continuamente metodologías y directrices que deben ser adoptadas o adaptadas por todas las filiales como lineamiento corporativo, lo anterior deja evidencia que la compañía se rige en primera instancia por lineamientos ya preestablecidos.

En el año 2009 se certificó bajo la norma ISO 9001:2008, manteniendo dicha certificación solo hasta el año 2018, pues a raíz de cambios internos, la alta dirección decide suspender la certificación pero continuar con el enfoque basado en procesos. En efecto, durante el período de certificación se articularon algunas actividades de gestión humana a través del área administrativa, centrando sus esfuerzos en actividades meramente administrativas. Efectivamente, el proceso no se encuentra definido en el mapa de procesos y por consiguiente no cuenta con caracterización de proceso.

Como complemento y de acuerdo con los resultados del estudio de clima organizacional de la compañía del año 2015, se identificó que uno de los procesos a fortalecer, según la percepción de los colaboradores, es el desarrollo del personal con un total 81 % frente a un 85 % esperado, como se muestra en la Figura 5.

Figura 5. Factores evaluados en la encuesta de clima organizacional año 2015



Fuente: resultados del estudio de clima organizacional de la compañía de estudio del año 2015.

El factor de desarrollo de personal incluye la percepción de los colaboradores frente a oportunidades de promoción, posibilidades de desarrollo y actividades de capacitación y entrenamiento.

En este sentido, se realizó la revisión documental del proceso de gestión humana de la compañía de estudio, identificándose pocos lineamientos asociados a la planificación del área y desarrollo del personal según se indica en la Figura 6. No obstante, las actividades administrativas muestran un grado de implementación importante; requisición y reclutamiento, selección de personal y contratación.

Figura 6. Lineamientos implementados en el área de gestión humana en la compañía de estudio

Planificación del área		Incorporación y adaptación del empleado		Desarrollo del personal	
Planeación Estratégica	3	Requerimientos y reclutamiento	1	Capacitación y entrenamiento	3
Políticas del área	3	Selección de personal	1	Desarrollo profesional y planes carrera	2
Marco Legal	1	Contratación	1	Evaluación del desempeño	3
Análisis y diseño de cargos	3	Socialización e inducción	2	Monitoreo	3

Menos implementación (3) Implementado (1)

Fuente: elaboración propia

Ciertamente se evidenciaron actividades de formación parciales, mas no consistentes, cabe anotar que la compañía cuenta con un rubro destinado para capacitación con poca utilización. Además, las descripciones de cargo son meramente una relación de tareas sin ampliar el alcance a las competencias del colaborador. Como consecuencia se cuenta con una evaluación de desempeño con deficiencias en su aplicación y seguimiento, pues los resultados no constituyen información de entrada para la implementación de acciones encaminadas a mejorar el desempeño de los colaboradores y sus competencias organizacionales y comportamentales, lo que genera brechas significativas en actividades de capacitación y entrenamiento, desarrollo profesional y seguimiento a indicadores de gestión que permitan medir los resultados del proceso y los objetivos estratégicos definidos por la compañía. Es importante mencionar sobre este punto que el concesionario cuenta con dos objetivos estratégicos que no cuentan con indicadores de desempeño y están incluidos dentro de su planeación. Estos objetivos son los siguientes: 1) Capacitación orientada a fortalecer las competencias de los colaboradores según las necesidades evidenciadas y 2) Fomento de la capacidad técnica y personal de los colaboradores mediante la evaluación del desempeño laboral.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede afirmar que el estado actual del proceso de gestión humana se debe a la adopción de metodologías y propuestas administrativas de manera mecánica y acrítica, sin tener en cuenta un enfoque

holístico en términos de un todo integrado, limitándose a la implementación de los numerales de la norma ISO 9001 (2015b).

Por ejemplo, muchas organizaciones definieron puestos de trabajo por primera vez a raíz del proceso de certificación en calidad. “Al mismo tiempo, la fuerte preocupación por obtener “la certificación” y “pasar la auditoría” ha desvirtuado el uso y la importancia de la descripción de cargos en sí y su relación estrecha con los otros subsistemas de gestión humana” (Alles, 2015, p. 136).

Aun cuando el área es considerada:

[Como] fundamental para desarrollar metodologías y herramientas para documentar procesos [...], diseñar sistemas de trabajo asociados a productividad [...], construir estructuras dinámicas y flexibles y trabajar las retribuciones en función del plan estratégico y la productividad; [...] en la práctica el área de gestión humana solo hace una labor importante en esta temática. En muchos casos, [...] este campo se le asigna a un área especializada como organización y métodos, gestión de calidad, etc. (Calderón, 2006, p. 38)

Por lo tanto, es necesario diseñar un proceso de gestión del desarrollo laboral en el marco de la gestión por procesos donde se incluyan herramientas como la descripción de cargo, evaluación del desempeño, plan de capacitación e indicadores de gestión, integrando dicho proceso a la planificación estratégica de la compañía.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los subprocesos que armonizan con un proceso de gestión del desarrollo laboral orientado al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía?

¿Qué mecanismo es el más adecuado para realizar la identificación de necesidades y expectativas de los colaboradores de la compañía?

¿Cómo debe ser la estructura de la evaluación de desempeño que genere valor agregado al proceso de gestión del desarrollo?

¿Cuáles indicadores aportarían valor frente al cumplimiento de la planeación estratégica de la compañía?

VIABILIDAD

Este estudio reúne características, condiciones técnicas y operativas que aseguran el cumplimiento de sus objetivos. Sus componentes se enmarcan dentro del contexto de la compañía, buscando fortalecer el proceso de gestión del desarrollo que actualmente cuenta una gestión incipiente, por medio de la recopilación de experiencias profesionales en su ejecución, identificación y priorización de las necesidades y expectativas de los colaboradores.

El presente proyecto se basó en una investigación cualitativa (investigación-acción).

El estudio poblacional se realizó a 120 colaboradores de la compañía de estudio distribuidos entre cargos operativos y administrativos.

Por otro lado, se estableció comunicación directa con el líder de gestión humana y exploración de documentación vigente, experiencias y percepciones de los colaboradores.

La recolección de datos se llevó a cabo a través de entrevistas semiestructuradas y evaluaciones de desempeño previas.

El tema de estudio cuenta con suficientes fuentes de información primaria y fuentes de información secundaria de las principales bases de datos (Scribd, ResearchGate, entre otras) y artículos encontrados en Google académico.

DEFICIENCIAS EN LA INVESTIGACIÓN

Concepción reduccionista del proceso de gestión humana, pues es considerado como un área meramente administrativa.

Ausencia del análisis de brechas frente a mejores prácticas de gestión humana para el diagnóstico de la situación e identificación de oportunidades de mejora del proceso a diseñar.

JUSTIFICACIÓN

Este estudio busca identificar las tendencias actuales y buenas prácticas asociadas a la gestión humana a través de la gestión por procesos, con el fin de diseñar el proceso de gestión del desarrollo laboral, armonizándolo con herramientas de gestión para que sus resultados sean eficientes.

El desarrollo de esta metodología de mejora de procesos permite alinear la gestión humana a la planeación estratégica de la compañía dando alcance a los intereses formativos de los colaboradores, aportando además, un conjunto de sugerencias que consiguen sensibilizar a la alta dirección en la importancia del proceso de gestión humana como un proceso estratégico.

El estudio brindará utilidad metodológica relacionada a la gestión humana alineada a la gestión por procesos, que podrá aplicarse a otras organizaciones con similares características.

OBJETIVOS

GENERAL

Diseñar el proceso de gestión del desarrollo del personal en una concesionaria vial colombiana, en el marco de una gestión integral por procesos.

ESPECÍFICOS

Estructurar el subproceso de gestión de desempeño laboral y la herramienta de evaluación de desempeño por competencias como mecanismo de detección de necesidades y expectativas del colaborador para fortalecer el proceso de gestión del desempeño laboral.

Organizar el subproceso de desarrollo del personal y el plan anual de capacitación y formación, de acuerdo con las necesidades identificadas en la evaluación del desempeño.

Orientar indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de objetivos estratégicos asociados al desempeño laboral de la compañía.

MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo de este proyecto a continuación se presentan las definiciones y metodologías compatibles a la solución del problema planteado previamente, con el fin de determinar cómo se ha abordado el tema, el avance de su conocimiento y las tendencias existentes. La información se buscó de manera sistemática con las siguientes palabras clave: proceso, gestión por procesos, elementos del proceso, el área de gestión humana como proceso, procesos de gestión humana, planeación estratégica de recursos humanos, diseño de cargos, competencia laboral, proceso desarrollo de personal.

PROCESO

La Organización Internacional de Normalización (ISO 9000, 2015a) definió proceso como un “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto” (art. 3.4.1), en este mismo sentido la ASQ (s.f.) señaló que es el “conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que transforman las entradas en salidas” (párr. 27).

Pérez (2012) la definió como la “Secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (p. 49).

Por su parte, Bravo (2009) más allá de la definición clásica de “ciclo de actividades que transforma entradas en salidas” (p. 27) identificó proceso como “Un conjunto de actividades e interacciones que transforma entradas en salidas que agregan valor a los clientes, la finalidad común. Es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información” (p. 27).

Como complemento, en la Tabla 3 se relacionan diferentes definiciones de proceso según autores:

Tabla 3. Listado de definiciones de proceso

Autor	Definición de proceso
Pall (1987) en (Davenport y Short, 1990, p. 12)	La organización lógica de personas, materiales, energía, equipo y procedimientos en actividades diseñadas para producir un determinado resultado (producto).
Harrington (1988) en (Salgueiro, 1999, p. 39) Melan (1989, p. 397)	Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno. Una serie de pasos o actividades interrelacionadas. Cada actividad convierte inputs (información, material) en un resultado. Estos a su vez se convierten en un input para la siguiente actividad.
Davenport y Short (1990, p. 12)	Un conjunto de tareas lógicamente relacionadas llevadas a cabo para alcanzar un resultado definido.
Harrison y Pratt (1993, p. 7)	Secuencia de actividades que completa las necesidades de un cliente externo o interno.
Hickman (1993) en (Silvestro y Westley, 2002, p. 216)	Una serie lógica de actividades dependientes que utiliza recursos de la organización para crear un resultado observable o medible, como un producto o servicio.

Autor	Definición de proceso
Childe, Maull, y Bennett (1994) en (Silvestro y Wes-tley, 2002, p. 216) Davenport (1994, p. 134)	Una serie de actividades continuas u operaciones que se desarrollan sobre una mercancía.
(Rentzhog, 1996) en (Forsberg, Nilsson, y Antoni,1999, p. 541)	Conjunto estructurado de actividades diseñado para producir un output específico para un cliente concreto o mercado. Tiene un principio, un final, y unos inputs y outputs claramente definidos. Es, por lo tanto, una estructura para la acción, para saber cómo se hace el trabajo.
Ittner y Larcker (1997, p. 523) Zairi (1997, p. 64)	Actividad o conjunto de actividades relacionadas que transforman inputs en outputs para los clientes en un flujo repetitivo.
Garvin (1998) en (Kiraka y Manning, 2005, p. 288)	Conjunto de actividades que, realizadas de forma conjunta, producen un resultado con valor para el cliente.
Salgueiro (1999, p. 39)	Es una manera de convertir inputs en outputs. Es la forma en la que todos los recursos de una organización se utilizan de forma oportuna para conseguir los objetivos.
Llewellyn y Armistead (2000, p. 225)	Conjunto de tareas y actividades que juntas, y solo juntas, transforman inputs en outputs.
Badia Giménez (2002, p. 139)	Conjunto de actividades que, coordinadas, crean un valor para el cliente.
Carpinetti, Buosi, y Gerolamo (2003, p. 548)	Serie de actividades interrelacionadas que cruzan las barreras funcionales y cuentan con inputs y outputs individualizados.
Aguilar-Savén (2004) en (Leu y Huang, 2011, p. 410)	Transformación de un conjunto de entradas en las salidas deseables.
Sedín Caballero (2004, p. 6)	Conjunto de actividades lógicamente interrelacionadas que utiliza recursos de la organización para ofrecer valor al cliente.
Palmberg, (2009, p. 204)	Conjunto de actividades con una estructura que describe su lógica y dependencia.
	Serie de actividades definidas, repetibles y medibles que conducen a un resultado útil para un cliente interno o externo.

Fuente: Sánchez, L., & Blanco, B. (2014). La gestión por procesos. Un campo por explorar. *Revista Dirección y Organización*, 54, 54-71. <http://dx.doi.org/10.37610/dyo.v0i54.460>

Elementos del proceso

Pérez (2012) señaló que todo proceso se compone de los siguientes elementos:

Input (entrada): es un producto que proviene de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso o de un proceso del proveedor o del cliente. La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.

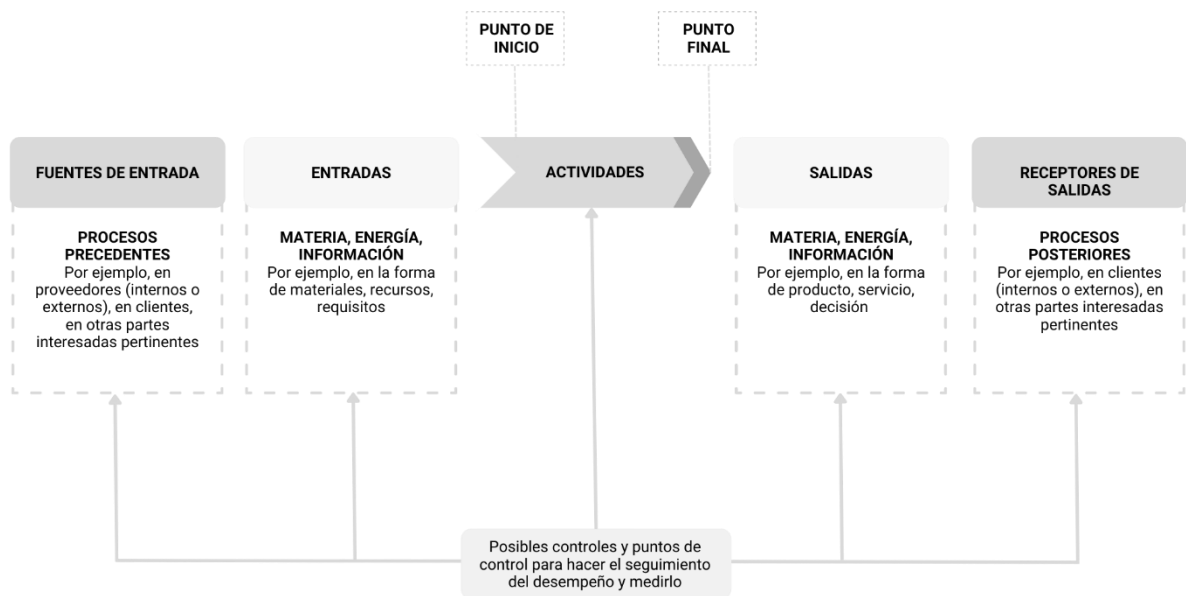
Secuencia de actividades: que precisan los medios y los recursos (personas, materiales, recursos físicos) con determinados requisitos para ejecutarlos.

Output (salida): producto con calidad exigida por el estándar del proceso. Es un producto que va destinado a un usuario o cliente (interno o externo); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o la entrada para un proceso del cliente.

Sistema de control: indicadores de funcionamiento del proceso y medidas de resultado del producto del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno muchas veces). (pp. 53-55)

La ISO (2015b) proporcionó una representación esquemática de cualquier proceso y mostró la interacción de sus elementos. Esto se ve plasmado en la Figura 7.

Figura 7. Representación esquemática de los elementos de un proceso



Fuente: Organización Internacional de Normalización. (2015b). *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos (ISO 9001)*. Recuperado de <https://bit.ly/3PaFgDq>.

En línea con lo anterior, una de las herramientas más utilizada para graficar los procesos de una organización es el mapa de procesos, que tiene su origen en la década de 1920, “cuando Frank Bunker Gilberth dio a conocer el diagrama de flujo de procesos a la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (ASME)” (Ciospain, 2020, párr. 4). A partir de ese momento, el marco de mapa de proceso ha evolucionado con actualizaciones regulares (Ciospain, 2020).

Por su parte, la Asociación Española para la Calidad (s.f.), definió el diagrama SIPOC como una “herramienta que permite visualizar el proceso de manera sencilla, identificando a las partes implicadas” (párr. 1) en este. Sus siglas en inglés *Supplier - Inputs - Process - Outputs - Customers* se describen a continuación:

- **Proveedor** (*supplier*): persona que aporta recursos al proceso.
- **Recursos** (*inputs*): todo lo que se requiere para llevar a cabo el proceso. Se considera recursos a la información, materiales e incluso, personas.
- **Proceso** (*process*): conjunto de actividades que transforman las entradas en salidas, dándoles un valor añadido.

- **Cliente** (*customer*): la persona que recibe el resultado del proceso. El objetivo es obtener la satisfacción de este cliente. (párr. 2)

GESTIÓN POR PROCESOS

De acuerdo con Sánchez y Blanco (2014) “la gestión por procesos es una forma específica de ver la realidad y la empresa. Percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente” (p. 58).

Por su parte, la ISO (2015) definió el enfoque de proceso como:

La implicación, definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones con el fin de alcanzar resultados previstos de acuerdo con la política de calidad y la dirección estratégica de la organización, permitiendo la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos, la consideración de los procesos en términos de valor agregado, el logro del desempeño eficaz del proceso y la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información. (art. 0.3.1)

Por lo anterior, el término proceso lleva implícita la orientación del esfuerzo de todos al cliente y el término gestión da por supuesta la búsqueda de objetivos de mejora (Pérez, 2012).

A continuación, en la Tabla 4 se relacionan diferentes definiciones de la gestión por proceso según autores.

Tabla 4. Definiciones de gestión por procesos

Autor	Definiciones de gestión por procesos
Davenport y Short (1990, p. 12)	Organización lógica de los recursos humanos, materiales, energía, equipos y actividades diseñada para producir un resultado final especificado.
Elzinga, Horak, Chung-Yee Lee, y Bruner (1995, p. 119), (Sandhu y Gunasekaran, 2004, p. 678)	La gestión por procesos es una aproximación sistemática y estructurada para analizar, mejorar, controlar y gestionar los procesos con el objetivo de mejorar la calidad de los productos y los servicios.
Armistead y Rowland (1996) en (Armistead y Machin, 1998, p. 325)	Es la gestión de la organización tomando en consideración los procesos de negocio que la forman.
Zairi (1997, p. 65)	La gestión por procesos es una forma estructurada de analizar y mejorar continuamente las actividades fundamentales como la producción, el marketing y otros elementos importantes de la operativa de la compañía.
Bawden y Zuber-Skerritt (2002, p. 134)	La gestión por procesos es un proceso de aprendizaje social que ayuda a los grupos involucrados en la empresa a identificar y clarificar sus objetivos y los medios para alcanzarlos.
Van der Aalst (2004, p.135)	La gestión por procesos es un software que conducido por procesos de diseño concretos, es capaz de representar y gestionar los procesos operacionales de negocio.

Autor	Definiciones de gestión por procesos
Reijers (2006, p.390)	Un sistema de gestión por procesos se entiende como un software que apoya y facilita el desarrollo de actividades tales como el modelizado, análisis y representación de los procesos.
International Organization for Standardization (ISO) (2008)	Conjunto de elementos mutuamente relacionados dentro de una organización que permiten establecer la política y objetivos vinculados a los procesos de esta, así como las actividades a realizar para lograr dichos objetivos.
Ko, Lee, y Lee (2009, p. 745)	La gestión por procesos se define como dar apoyo a los procesos de negocio utilizando métodos, técnicas y software para diseñar, promulgar, controlar y analizar los procesos operacionales incluyendo personas, organizaciones, aplicaciones, documentos y otras fuentes de información.
Hickman (1993) en (Childe et al., 1994, p. 25)	Una serie lógica de actividades dependientes que utiliza recursos de la organización para crear u obtener un resultado observable y medible, como por ejemplo un producto o un servicio.
Smith y Fingar (2007, p. 4)	La gestión por procesos no solo supone la identificación, diseño y desarrollo de los procesos, sino que también incluye los controles ejecutivos, administrativos y de supervisión que se realizan sobre ellos para asegurar que los procesos se mantienen alineados con los objetivos de negocio para satisfacer a los clientes.

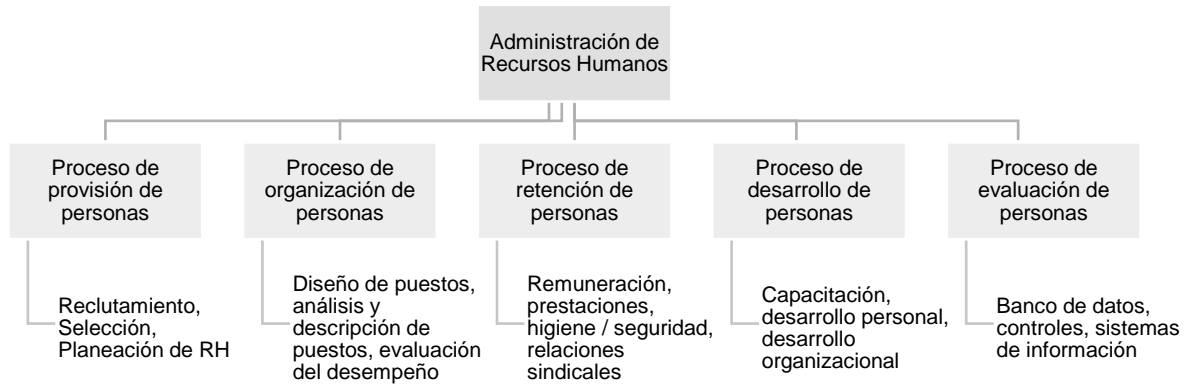
Fuente: Sánchez, L., & Blanco, B. (2014). La gestión por procesos. Un campo por explorar. *Revista Dirección y Organización*, 54, 54-71. <http://dx.doi.org/10.37610/dyo.v0i54.460>

EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA COMO PROCESO

Para Chiavenato (2011) y de acuerdo con la Figura 8:

El ciclo de la gestión de personas se enmarca en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas, siendo procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente (p.101).

Figura 8. Procesos y subprocesos en el área de RH según Chiavenato



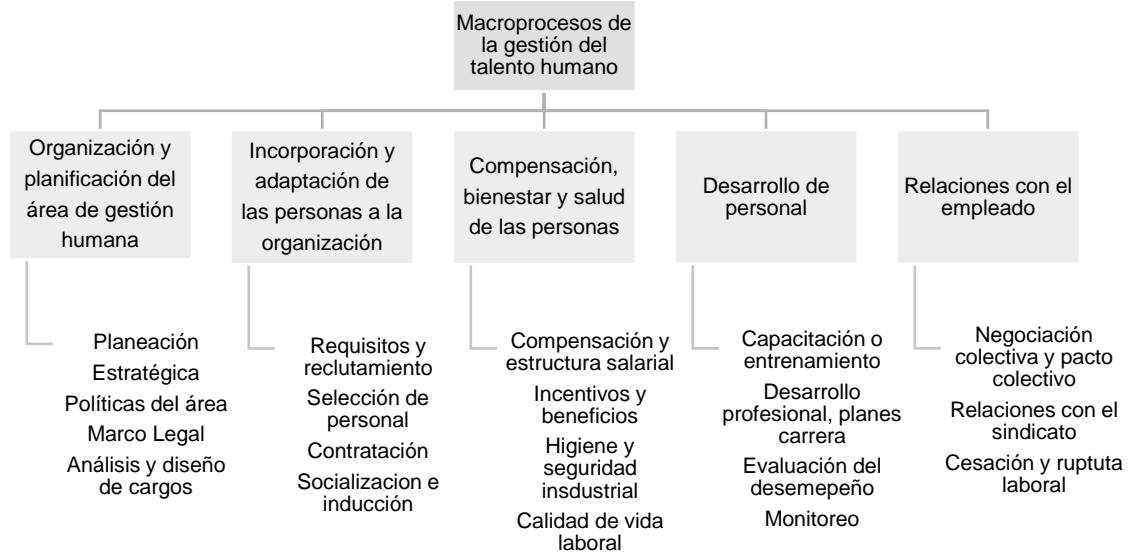
Fuente: Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Por otro lado, García (2009) definió la gestión humana como:

Los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización. (p. 165)

Además identificó y describió cinco macroprocesos, en un orden lógico secuencial: “1) Organización y planificación del área de gestión humana [...], 2) Incorporación y adaptación de las personas a la organización [...], 3) Compensación, bienestar y salud de las personas [...], 4) Desarrollo de personal [...], y 5) Relaciones con el empleado” (pp. 169-170). Esto se ve reflejado en la Figura 9.

Figura 9. Macroprocesos de la gestión del talento humano para García



Fuente: García, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, (27), 162-200.

Del mismo modo, Alles (2015) identificó seis subsistemas:

Que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta, los objetivos organizacionales y además rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización; análisis y descripción de puestos, atracción, selección e incorporación de personas, evaluación del desempeño, remuneración y beneficios, desarrollo y planes de sucesión y formación. (p. 37)

En efecto, la ruta de los colaboradores dentro de una organización, de acuerdo a lo señalado en la Figura 10, comienza con el ingreso a la organización, seguido de la entrega de la descripción de cargo. “A partir de allí el jefe directo evaluará su desempeño, y [...] en función de las necesidades que surjan los colaboradores recibirán formación a través de los programas pertinentes” (Alles, 2015, p. 42), continuando con desarrollo y planes de sucesión “en función de su desempeño y de acuerdo con los diferentes programas que la organización haya diseñado” (p. 42).

Figura 10. Ruta de los colaboradores dentro de la organización y su relación con los subsistemas de recursos humanos



Fuente: Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RRHH. Gestión por competencias* (Vol. 1). Buenos Aires: Granica.

Como complemento, en la Tabla 5 se relacionan diferentes agrupaciones de los procesos de gestión humana por diferentes autores.

Tabla 5. Agrupación de los procesos de gestión humana por diferentes autores

Autor	Agrupaciones
Chiavenato (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración de personas 2. Aplicación de personas 3. Compensación de personas 4. Desarrollo de personas 5. Mantenimiento de las condiciones laborales de personal 6. Monitoreo de personal
Dessler (1991)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reclutamiento y selección 2. Capacitación y desarrollo 3. Compensación y motivación 4. Evaluación y administración de carrera 5. Ambiente legal de la administración de personal
Dolan, Valle, Jackson, y Schuler (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos básicos en la gestión de los recursos humanos 2. Incorporación del individuo en las organizaciones 3. Desarrollo de los recursos humanos 4. Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos 5. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos
Decenzo y Robbins (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empleo que se refiere a la obtención de personas 2. Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas 3. Motivación, que busca estimular a las personas 4. Mantenimiento, que pretende conservar o retener a las personas

Autor	Agrupaciones
Gómez, Balkin y Cardy (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de personal 2. Desarrollo del empleado 3. Retribuciones 4. Gobernación
Sherman, Bohlander, Snell (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos 2. Desarrollo de la eficacia en recursos humanos 3. Implementación de compensaciones y seguridad 4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados
Castillo Aponte (1994)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación del personal 2. Organización de personal 3. Coordinación de personal 4. Dirección de personal 5. Control de personal
Alles (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción de puestos 2. Formación / Selección 3. Compensaciones 4. Desempeño 5. Carreras

Fuente: García, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, (27), 162-200.

Cada una de las agrupaciones realizadas por los diferentes autores, en su desagregación, presenta claras similitudes entre sí, y a la vez difieren en algunos puntos al hacer mención, o no, de algunos procesos que se llevan a cabo dentro de la gestión humana. Todas las agrupaciones realizadas por los autores mencionados toman en cuenta procesos que se consideran fundamentales para el logro de los objetivos del área como apoyo estratégico a la dirección, tales como la adecuada realización del proceso de selección de la persona indicada para el cargo; una apropiada evaluación del desempeño que permita tomar las medidas necesarias para corregir, mejorar o reforzar algunos aspectos y el establecimiento de medidas de higiene y seguridad que garanticen la calidad de vida del empleado en el lugar de trabajo. (García, 2009, p. 168)

DISEÑO DE CARGOS

Chiavenato (2011) precisó el cargo como “Todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa” (p. 172).

El análisis de cargos:

[...] es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que imponen esas tareas o responsabilidades; es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse. (Chiavenato, 2011, p. 192)

En la descripción o análisis de cargos se define qué es lo que hay que hacer (tareas y atribuciones), cómo hay que hacerlo (métodos) y para qué hacerlo (objetivos). Incluye la lista de las tareas, responsabilidades, relaciones, condiciones de trabajo, y

responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis exhaustivo. (García, 2009, p. 173)

Sin duda:

Para desempeñar actividades, la persona que ocupa un cargo debe tener una posición definida en el organigrama. [...] La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece. (Chiavenato, 2011, p. 172)

“Una vez se cuenta con los descriptivos de puestos, sobre la base de ellos se selecciona a los nuevos colaboradores, se evalúa su desempeño y se diseñan los distintos programas relacionados con la formación y el desarrollo de personas” (Alles, 2015, p. 40).

De acuerdo con Alles (2015):

El propósito del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto de conocimientos, experiencias y competencias.

La información del análisis de los puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de recursos humanos:

- Reclutamiento y selección
- Formación
- Remuneraciones
- Evaluación del desempeño
- Desarrollo de carrera. (p. 131)

Competencia laboral

“En el momento de confeccionar las descripciones de cargo se deben considerar las competencias definidas para cada posición” (Alles, 2015, p.150).

Chiavenato (2011) señaló que una competencia es “un conjunto de habilidades y tecnologías aplicadas de forma integrada y convergente. Una competencia nunca estará basada en una sola persona o equipo” (p. 86).

Según lo que mencionó Chiavenato (2011) el desempeño de un colaborador adquiere un sentido más amplio al incluir estos aspectos:

Competencia personal: capacidad de aprendizaje de las personas y asimilación de nuevos y diferentes conocimientos y habilidades.

Competencia tecnológica: capacidad de asimilar el conocimiento de diversas técnicas necesarias para cumplir la multifuncionalidad y la generalidad.

Competencia metodológica: capacidad de emprender actividades, e iniciativa para resolver problemas de distinta naturaleza. En otros términos, espíritu emprendedor para solucionar problemas.

Competencia social: capacidad de relacionarse eficazmente con diversas personas y grupos, así como de realizar trabajos en equipo. (p. 219)

Por otro lado, para Alles (2015) hizo referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (p. 79).

Por lo anterior:

La definición de un modelo de competencias se basa en la misión, visión y estrategia organizacional. Con base en todos estos factores se eligen las competencias que formarán parte de dicho modelo. Los valores y la cultura organizacional también son considerados en el momento de elegir y definir las competencias. (Alles, 2015, p.126)

Las descripciones de cargo y sus competencias serán la base para los subsistemas de atracción, selección e incorporación, formación y evaluación del desempeño y desarrollo (Alles, 2015).

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Chiavenato (2011) lo explicó como “una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto” (p. 202) determinado de trabajo y de su potencia de desarrollo, así mismo se da “para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades” (p. 202) de un colaborador dentro de la entidad.

Además afirmó que “es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización” (Chiavenato, 2011, p. 203) o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, “desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Según “los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de” (p. 203) recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

Según García (2009) constituyó “el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, con el fin de estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de las personas dentro de la organización, verificando su aporte a ella” (p. 191).

Métodos de evaluación de desempeño

Alles (2008) mencionó que “los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, comportamientos o resultados” (p. 60).

Métodos basados en características: su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro.

Métodos basados en el comportamiento: permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

Métodos basados en resultados: evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores. (Alles, 2008, p. 38)

Dessler (1996) clasificó otros métodos sobre la evaluación de desempeño, estos son:

Técnica de escala gráfica de calificación: escala que lista varias características y un rango de desempeño para cada una. Al colaborador se lo califica al identificar la calificación que describa mejor su nivel de desempeño para cada característica.

Método de alternancia en la clasificación: clasificación de los empleados desde el mejor al peor en torno a una característica en particular.

Método de comparación de pares: clasificación de los subordinados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos para cada característica y así indicar cuál es el mejor empleado de ese par.

Método de distribución forzada: similar a la graduación de una curva; se asignan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño. (Dessler, 1996, como se citó en Alles, 2008, pp. 37-28)

Para Chiavenato (2011) la evaluación del desempeño adquirió un sentido más amplio al incluir estos aspectos nuevos:

Competencia personal: capacidad de aprendizaje de las personas y asimilación de nuevos y diferentes conocimientos y habilidades.

Competencia tecnológica: capacidad de asimilar el conocimiento de diversas técnicas necesarias para cumplir la multifuncionalidad y la generalidad.

Competencia metodológica: capacidad de emprender actividades e iniciativa para resolver problemas de distinta naturaleza. En otros términos, espíritu emprendedor para solucionar problemas.

Competencia social: capacidad de relacionarse eficazmente con diversas personas y grupos, así como de realizar trabajos en equipo. (p. 219)

Evaluación del desempeño por competencias

Para Alles (2008):

Las evaluaciones de desempeño siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto que la persona evaluada ocupa. Si la organización trabaja con un esquema de competencias, evaluará en función de ellas.

Implantar un modelo de competencias tiene una serie de ventajas. Entre otras, aporta objetividad a los procedimientos permitiendo una adecuada medición de las capacidades de una persona y, por extensión, las de toda la organización. (p. 99)

Por lo tanto, para la evaluación deben compararse los diferentes comportamientos de la persona evaluada dentro del período de evaluación. Este comportamiento identificado debe, primero, relacionarse con una competencia, para luego compararlo con los ejemplos de comportamientos observables según él las competencias definidas por la organización y según lo requerido para el cargo. (Alles, 2008, p. 100)

Para que la evaluación del desempeño sea exitosa, es importante realizar un análisis de comportamientos. Alles (2008) indicó:

[Que] los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo. (p. 107)

Evaluación del desempeño basada en la observación de comportamientos

Alles (2008) definió el comportamiento observable de la siguiente manera:

El comportamiento de una persona frente a un hecho determinado. Más allá del conocimiento que posea, una persona puede actuar o no en relación con ese conocimiento. Por ejemplo, la habilidad para analizar un problema difiere de cómo esa misma persona pueda enfrentar y resolver una situación conflictiva, discutir persuasivamente y lograr un determinado resultado. (p. 108)

Por lo anterior el jefe directo:

[...] deberá analizar los comportamientos, relacionarlos con una situación y la conclusión será: “cuando sucedió tal cosa, su comportamiento fue ...”. En función de la definición de la competencia que esa compañía haya realizado y su apertura en grados, se relacionará ese comportamiento con lo requerido para el puesto. (Alles, 2008, p. 108)

Responsabilidad de la evaluación del desempeño

Chiavenato (2011) aclaró:

[Que] la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. (p. 202)

Por su parte, García (2009) señaló que entre las diferentes formas que se tienen para evaluar se encuentran:

[La] autoevaluación del desempeño, evaluación por parte de los superiores, evaluación del empleado y gerente, evaluación por parte del equipo de trabajo, evaluación 360 grados, evaluación hacia arriba, comisión de evaluación del desempeño y la realizada por el área de gestión humana. (pp. 192-193)

Como responsabilidad de la evaluación del desempeño para efectos de este estudio se consideró la evaluación del empleado y gerente.

Según Chiavenato (2011) recorrió estos caminos:

- 1) Formulación de objetivos por consenso.
- 2) Compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto.
- 3) Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
- 4) Desempeño.
- 5) Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados.
- 6) Retroalimentación intensidad de medición conjunta continua.

En esta concepción la evaluación del desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la preparación del futuro y se halla más orientada hacia la planeación del desempeño futuro que hacia el juzgamiento del desempeño pasado. Pero no solo en eso, sino que busca orientar el desempeño hacia fines negociados y establecidos con anterioridad, dotarlo con todos los medios necesarios para conseguirlos de manera adecuada, rodearlo de mediciones apropiadas y comparativas y sobre todo darle coherencia con retroalimentación y evaluación continua (Chiavenato, 2011).

PROCESO DESARROLLO DE PERSONAL

Según lo que afirmó Chiavenato (2009), los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal.

Para García (2009) este proceso tuvo:

[...] como objetivo el mantenimiento de la información y el desarrollo de los individuos dentro de la organización a nivel personal y profesional, mediante procesos de educación como elemento potenciador de las habilidades y destrezas de los empleados, que permitan su crecimiento y desarrollo y por tanto de la organización. Está compuesto por los procesos de Capacitación y Entrenamiento, el Desarrollo Profesional y los Planes de Carrera, la Evaluación y Mejoramiento del Desempeño y, finalmente, el Sistema de Información y Monitoreo de Gestión Humana. (pp. 186-187)

Por otro lado, Alles (2019) definió el proceso como el encargado de concentrar las actividades de formación, “desde el planteamiento de cada actividad formativa hasta su realización efectiva y el control que ejerce sobre ellas” (p. 16). Por lo anterior, dichas actividades formativas podrían agruparse en dos grandes tópicos: conocimientos y competencias.

Capacitación

Chiavenato (2011) describió la capacitación:

[Como] la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos se dirigen al corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto. Se imparte en las empresas o en organizaciones especializadas en capacitación. (p. 322)

Los tipos de capacitaciones según autores son:

- **Educación especializada:** “se circunscribe a las necesidades específicas y más o menos inmediatas de la empresa” (Werther, Guzmán, Mejía y Davis, 2014, p. 184).
- **Desarrollo de habilidades:** habilitar a las personas para la realización y la operación de tareas, manejo de equipo, máquinas y herramientas. “Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se” (Chiavenato, 2011, p. 323) realizan.
- **Desarrollo de actitudes:** “cambiar actitudes negativas por favorables, adquirir conciencia de las relaciones y mejorar la sensibilidad hacia las personas” (Chiavenato, 2011, p. 323).
- **Desarrollo de conceptos:** “desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y estratégicos” (Chiavenato, 2011, p. 323).

Así mismo, Alles (2019) la concretó como una actividad de formación estructurada impartida por un profesor o instructor con formato de fechas y horarios establecidos y objetivos concretos, podrá realizarse de modo no presencial, a través de la tecnología, la cual es denominada capacitación *on-line* o *e-learning*.

Formación

Esta “se utiliza como un método integral de desarrollo de personas” (Alles, 2015, p. 251). “La formación en todas sus facetas coadyuva al desarrollo tanto de conocimientos como de competencias; es decir, si una persona recibe capacitación en un tema en particular podrá al mismo tiempo, por ejemplo, desarrollar competencias” (Alles, 2015, p. 251).

Para Alles (2019) la oferta disponible sobre formación es muy variada:

Cursos formales de capacitación: cursos de capacitación empresarial, tanto internos como brindados por instituciones especializada, hasta carreras de grado, licenciaturas, etc.

Seminarios: pueden ser internos o externos y tratan temas de mayor nivel o especificidad.

Talleres: actividades de formación estructuradas durante las cuales se intercalan exposiciones teóricas con ejercitación práctica, siendo esta última la predominante.

Programas con universidades: estos programas tiene un diseño orientado a la adquisición de conocimientos y, adicionalmente, son muy útiles para la formación integral del individuo.

Lecturas guiadas: se relacionan con el desarrollo y son lecturas sugeridas por mentores, jefes y otras personas que puedan influir favorablemente, suelen ser de mucha utilidad para el desarrollo tanto de conocimientos como competencias.

E-learning, capacitación on-line o instrucción a través del computador: se trata de actividades formativas que utilizan el soporte tecnológico y tienen una ventaja sobre los métodos tradicionales, al permitir la formación de personas sin requerir su desplazamiento físico y que los participantes puedan elegir los horarios en que se capacitaran. (pp. 47-48)

Técnicas de capacitación

Chiavenato (2011) señaló:

[Que] las técnicas de capacitación se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación.

Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización

- **Técnicas de capacitación orientadas al contenido:** diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, video-discusión, instrucción programada (IP) e instrucción por computadora. Estas dos últimas también son conocidas como técnicas de autoinstrucción.
- **Técnicas de capacitación orientadas al proceso:** diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia propia y de los demás, así como desarrollo de habilidades interpersonales.
- **Técnicas mixtas de capacitación:** son aquellas por medio de las que se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conductas. Se utilizan no solo para transmitir conocimientos y contenidos, sino también para alcanzar objetivos establecidos para las técnicas orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen las de conferencia, estudio de casos, simulaciones y juegos, así como diversas técnicas en el trabajo.

Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo

Las técnicas de capacitación se clasifican en dos categorías: las aplicadas antes de ingresar al trabajo (programas de inducción o de integración) y las aplicadas después del ingreso.

Capacitación después del ingreso al trabajo

Para la capacitación después del ingreso al trabajo se consideran dos aspectos: a) Capacitación en el lugar de trabajo (en servicio) y b) Capacitación fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio).

Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación

- **Capacitación en el lugar de trabajo:** pueden impartirla trabajadores, supervisores o especialistas de staff. No requiere acomodos ni equipos especiales, y constituye la forma más común de capacitación. Es muy bien acogida debido a que es muy práctica, pues el empleado aprende mientras trabaja. [...]
- **Capacitación fuera del lugar de trabajo:** la mayor parte de los programas de capacitación que tienen lugar fuera del trabajo no se relaciona directamente con él y, en general, complementa la capacitación en el trabajo. La ventaja es la total inmersión del educando en la capacitación, lo que no es posible cuando desempeña las labores del puesto. (pp. 331-333)

Necesidades de formación

Un plan de formación debe realizarse a partir de las necesidades detectadas. Por lo tanto, “las evaluaciones de desempeño podrán proveer información válida para el plan de formación” (Alles, 2019, p. 77).

Alles (2019) indicó que las necesidades de formación pueden ser:

Diagnóstico de adecuación persona-puesto: en la [Figura 11] se expone el caso de una persona que presenta algunas brechas no significativas de un grado en conocimiento, por otro lado, también presenta competencias cardinales y específicas gerenciales. En su conjunto, la adecuación es considerada buena o aceptable, señalándose la necesidad de mejora en algunos aspectos. (p. 80)

Figura 11. Adecuación persona-puesto. Brechas entre requerido y medición

Requisitos	A	B	C	D	N/D
Experiencia					
Conocimientos					
Competencias Cardinales					
Competencias gerenciales					
Competencias específicas por área					
Motivación en la función					

Medición	
Requerido	

Fuente: Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias. La trilogía*. Buenos Aires: Granica.

Esta forma de analizar la evaluación y comparar capacidades de una persona con un puesto será la misma tanto en materia de necesidades de formación como frente a otros tipos de decisiones, promociones internas, remplazos, etc.

Administrar cuestionarios a los jefes directivos de los colaboradores, sobre las necesidades formativas de los respectivos equipos (Alles, 2019).

Los distintos programas organizacionales para el desarrollo de personas (Alles, 2019).

Para Chiavenato (2011):

La detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información pertinente. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra está disponible con los administradores de línea. (p. 329)

Para Carelli (como se citó en Chiavenato, 2011), estos son los medios principales para detectar las necesidades de capacitación:

- 1) **Evaluación del desempeño:** permite identificar a los empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- 2) **Observación:** constatar dónde hay trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal abundante, etc.
- 3) **Cuestionarios:** investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control (*check lists*) con evidencia de necesidades de capacitación.
- 4) **Solicitud de supervisores y gerentes:** cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo que son propensos, capacitación para su personal.
- 5) **Entrevistas con supervisores y gerentes:** los contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas que se resuelven con capacitación surgen por entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
- 6) **Reuniones interdepartamentales:** discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- 7) **Examen de empleados:** resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
- 8) **Reorganización del trabajo:** siempre que las rutinas laborales sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- 9) **Entrevista de salida:** cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que salten a la vista varias deficiencias de la organización que se podrían corregir.

10) **Análisis de puesto y perfil del puesto:** proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante. (p. 329)

GESTIÓN HUMANA Y ESTRATEGIA

“Todas las organizaciones definen su estrategia. Unas siguiendo procedimientos más sofisticados, otras más intuitivamente. En cualquier circunstancia se determina un rumbo a seguir y un propósito a alcanzar, y luego se diseñan planes para lograrlo” (Alles, 2015, p. 22).

Según Chiavenato (2011) “los procesos de recursos humanos asumen un carácter estratégico, es decir, de planeación organizacional para el presente y para el futuro, [...] orientando al largo plazo, el destino de la organización y de las personas que forman parte de ella” (p. 126).

De acuerdo con BCG (2021), la gestión estratégica de un departamento de recursos humanos debe conectarse con los clientes internos para asegurarse de que sus estrategias de recursos humanos y de personas estén claramente vinculadas a la estrategia general. Por lo anterior se deben establecer procesos sólidos y desarrollar capacidades centrales, particularmente en las áreas de contratación y comunicación.

Este proceso incluye un análisis de los grados de capacidad de todos los niveles organizacionales, un análisis de vacantes actuales y esperadas, un análisis de las expansiones o reducciones de personal actuales y esperadas, y planes para dotación y cambio. Del mismo modo, incluye la capacitación y desarrollo de personal que permita identificar las fortalezas y debilidades de las personas en busca de un objetivo, con la ayuda de un sistema de administración y gestión de información del recurso humano. (García, 2008, como se citó en García, 2009, p.171)

Para desarrollar la estrategia de la organización se requiere de personas con los conocimientos y competencias necesarios. Esto implica la necesidad de expandir las capacidades y competencias requeridas para todos los integrantes de la organización para alcanzar los objetivos estratégicos. Y, dentro de las capacidades, brindar un tratamiento especial a las competencias (Alles, 2009).

Indicadores de gestión para recursos humanos

El término “indicadores de gestión” se refiere a aquellos índices específicos para medir el resultado de la gestión de la organización en su conjunto o de un área en particular (o grupo de funciones). Por su parte, los indicadores de gestión del área de recursos humanos son aquellos índices específicos para medir el resultado de la gestión y de las distintas funciones que lo componen.

“Para que los indicadores sean de utilidad, deberán implementarse varios años seguidos o contar con parámetros del mercado con los cuales comparar la gestión organizacional” (Alles, 2019, p. 69).

DISEÑO METODOLÓGICO

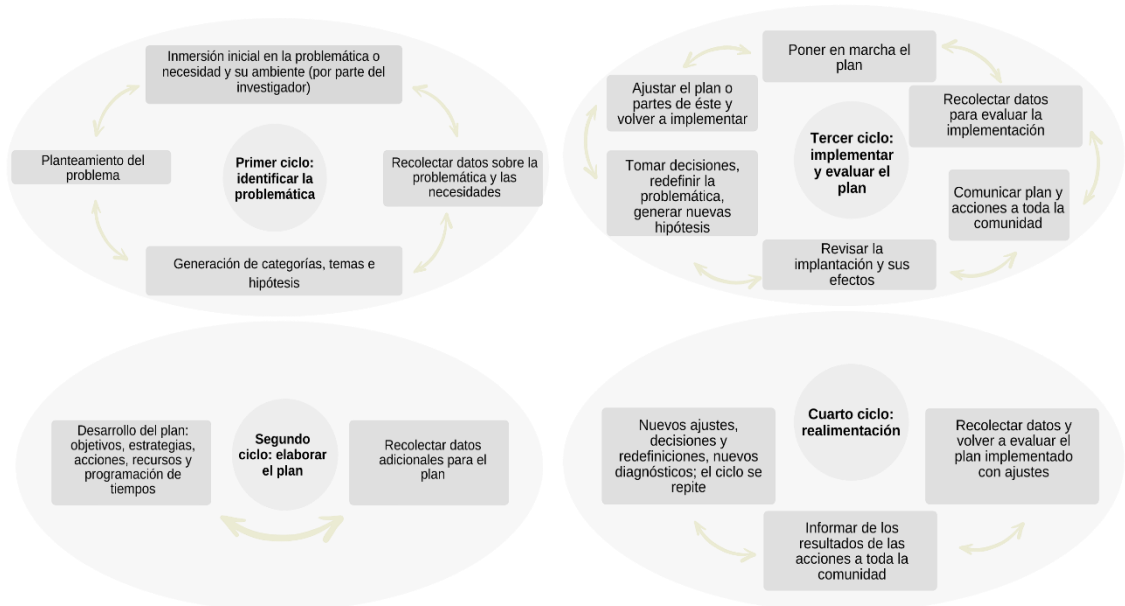
ENFOQUE CUALITATIVO

De acuerdo con los objetivos establecidos en esta investigación, el enfoque utilizado fue la investigación-acción cuyo método cualitativo se centra en comprender la problemática actual del concesionario vial de estudio y contribuir a la mejora continua, propiciando un cambio administrativo en el proceso de transformación planteado.

Por lo anterior y de acuerdo con la Figura 12, los ciclos son:

- 1) Identificar la problemática
- 2) Elaborar el plan
- 3) Implementar el plan y evaluar resultados
- 4) Realimentación

Figura 12. Principales acciones para llevar a cabo la investigación-acción



Fuente: Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.

Ciclo 1. Identificar la problemática

En línea con lo anterior, y de acuerdo con los objetivos planteados en esta investigación se estructuró el diseño metodológico relacionado a continuación.

Población. La información fue suministrada por la Gerencia Administrativa del concesionario de estudio, dicha gerencia forma parte de la población total de los

colaboradores que suman un total de 117. En la Tabla 6, se observa la distribución que existe actualmente en el concesionario.

Tabla 6. Numero de colaboradores por gerencia

Gerencia	Total
Gerencia Financiera	20
Cumplimiento	3
Gerencia jurídica	3
Gerencia de Operaciones	61
Gerencia Administrativa	30

Fuente: elaboración propia

Una vez definida la población, se seleccionaron los participantes e instrumentos para el desarrollo de esta investigación de acuerdo con cada una de las necesidades identificadas y según los objetivos planteados, de acuerdo con la Tabla 7.

Tabla 7. Instrumentos y participantes de la investigación

Necesidad de investigación	Instrumento	Participantes	Experto validador del instrumento
Diseño proceso de gestión del desarrollo del personal	Guía de observación	Tres colaboradores del área de Gestión Humana	Gerente administrativo
Estructuración del área de Gestión humana			
Diseño del subproceso de gestión de desempeño laboral	Consulta de fuentes bibliográficas y digitales	117 colaboradores	
Diseño de la evaluación de desempeño por competencias			
Conocimiento del desempeño de los colaboradores	Encuesta semiestructurada		
Diseño del subproceso de desarrollo del personal	Consulta de fuentes bibliográficas y digitales	Tres colaboradores del área de Gestión Humana	
Análisis de objetivos estratégicos actuales	Análisis de información primaria		

Fuente: elaboración propia

Características de los participantes. Para el desarrollo de esta investigación se seleccionaron los participantes de acuerdo con lo definido en la Tabla 7. Así mismo, para lograr responder los objetivos de esta investigación, es importante precisar lo siguiente:

- a) Para los temas propios del área de gestión humana se utilizó una muestra por conveniencia debido la experiencia profesional de los tres participantes seleccionados.

- b) Para la detención de necesidades, conocimiento de expectativas de los colaboradores del concesionario se tomó la totalidad de la población, es decir, 117 participantes.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación se relaciona detalladamente las características de los participantes:

Muestra por conveniencia: sujetos pertenecientes al área de gestión humana, con conocimientos en implementación de procesos de gestión humana y experiencia de más de tres años en áreas relacionadas. Se excluye a aquellos sujetos que no pertenezcan administrativamente a dicha área.

Muestra de población general: sujetos pertenecientes al concesionario, mayores de edad, con contratación directa y con más de un año de antigüedad. **Criterios de exclusión:** sujetos por contratación temporal y con menos de un año de antigüedad.

Recogida de datos: obtención e instrumentalización.

a. Instrumento de observación directa

En principio se realizó una inmersión en el área de gestión humana, posteriormente se observaron de manera abierta (durante una semana) las actividades realizadas por los responsables del área. De esta observación se identificaron elementos importantes a considerar para la elaboración de la guía de observación-análisis de procesos de la Tabla 8.

La observación permitió recolectar información de situaciones reales que suceden dentro del proceso de estudio, realizando una medición en tiempo real de cada actividad con los tres participantes seleccionados (gerente administrativo, coordinador de gestión humana y asistente de gestión humana) por medio de la guía de observación-análisis de procesos de la Tabla 8, que permitió generar un diagnóstico inicial del estado del proceso.

Tabla 8. Guía de observación análisis de procesos

Proceso	Actividad	Tarea	Responsable	Unidad estimada	Tiempo de trabajo
Corresponde a la identificación de procesos o subprocesos a analizar.	Indicar en forma secuencial cómo se desarrolla el proceso para el logro de sus objetivos.	Relación de tareas concretas de la actividad. Deben ser observables, repetitivas y medibles.	Relación del colaborador responsable de la ejecución de tareas.	Indica el número de veces que en promedio se repite la tarea en el mes. Se obtiene de las estadísticas de la compañía o por medio de observación directa de la actividad.	Corresponde al tiempo de trabajo en horas requerido para la ejecución de cada tarea. Se obtiene de las estadísticas de la compañía o por medio de observación directa de la actividad.

Fuente: elaboración propia

Los datos obtenidos a través de la consolidación de la guía de observación de la Tabla 8 con actores clave y observación directa, reflejan la experiencia del asistente de gestión humana del fenómeno de estudio “análisis del proceso”, logrando identificar el nivel de importancia y priorización de los procesos del área, donde la mayor participación de actividades se concentra en la requisición, selección y contratación de personal con un 51 %, seguido de novedades administrativas con un 34 %, otras actividades administrativas con un 5 %, desvinculación laboral 5 % y finalmente el proceso de estudio, desarrollo de personal con solo un 5 %. Es importante precisar que el papel del observador en esta investigación fue la participación activa, con el fin de ejecutar una mejor observación y generar un entendimiento más completo.

Con esta recopilación es notoria la ausencia de análisis, seguimiento y monitoreo de la evaluación de desempeño aplicada a los colaboradores con periodicidad anual, además de la poca sistematización de la información para ampliar y fortalecer el proceso de desarrollo de personal. También es evidente la poca teorización y revisión de literatura sobre procesos de gestión humana, lo que hace que las experiencias tengan un sustento en las propias prácticas realizadas.

A nivel organizacional, este es un primer momento en que se puede promover la definición y caracterización del proceso de gestión humana, de manera que se reorganicen, redefinan y adecuen las actividades de desarrollo de personal para los colaboradores del concesionario de estudio.

b. Instrumento encuesta semiestructurada

Como complemento, para el desarrollo de esta investigación se diseñó el **Anexo 1 formato evaluación del desempeño** (encuesta semiestructurada) que permitió sondear a la población general de una forma más precisa de acuerdo con los objetivos de esta investigación.

El tipo de preguntas utilizadas en este instrumento son las siguientes:

- **Preguntas de estructura:** en el que se solicitó a los encuestados una lista de conceptos a manera de conjunto o categorías.
- **Preguntas de conocimientos:** en la que se pidió a los encuestados explorar la memoria o capacidad de recordar frente a los procesos ejecutados a la fecha, la metodología de ejecución, tiempos, etc.
- **Preguntas de antecedentes:** en estas se solicitó a los encuestados identificar acciones, o circunstancia para comprender o valorar la información vigente y proponer mejoras al proceso.
- **Preguntas cerradas:** en la que se pidió a los encuestados seleccionar las opciones relacionadas en las plantillas, con única respuesta, tales como proceso, área, cargo, jefe directo, y demás relacionadas.

Como resultado se logró identificar las necesidades y expectativas de la población general en el año 2021 tras la implementación de dicho instrumento.

Para la consolidación de los datos se diseñó una herramienta denominada Tablero de control: evaluación del desempeño, que se aprecia en la Tabla 9 en la que se relacionó la información registrada en el instrumento.

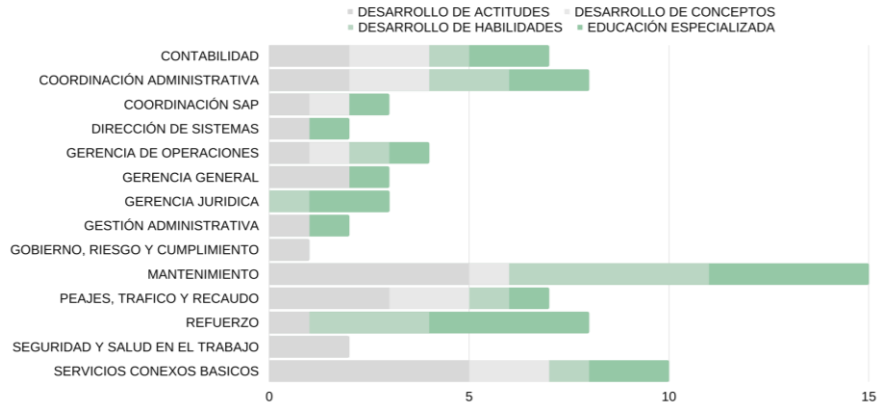
Tabla 9. Tablero de control: evaluación del desempeño

Período evaluado	N ° documento	Nombre completo	Área	Detección de necesidades (relación según solicitud)			
				Educación especializada	Desarrollo de habilidades	Desarrollo de actitudes	Desarrollo de conceptos
Período en el que se realizó la evaluación	N ° documento del colaborador	Nombre completo del colaborador	Área de desarrollo de funciones				

Fuente: elaboración propia

Los resultados de esta detección se realizaron a 117 colaboradores de diferentes áreas en el año 2021, como se observa en la Figura 13.

Figura 13. Detección de necesidades por tipo de formación por área



Fuente: elaboración propia

En consecuencia, se identificaron 74 temas a capacitar entre habilidades, educación especializada, actitudes y conceptos relacionados en la Tabla 10.

Tabla 10. Necesidades de formación por tipo

Total	Habilidades	Especializada	Actitudes	Conceptos
74	15	22	27	10

Fuente: elaboración propia

Es importante resaltar que este es el primer momento en el que se realiza el análisis de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño con el objetivo de realizar detección de necesidades.

c. Documentos y registros (fuente primaria)

A través de la verificación de fuentes primarias relacionadas al proceso frente a las iniciativas que originalmente ha tenido la Gerencia Administrativa se identificaron tres documentos realizados entre el 2015 y 2018:

- a) 2018-Selección y Vinculación de Personal
- b) 2017-Instructivo Novedades de Personal
- c) 2015-Evaluación de desempeño 2015

Lo anterior se encuentra en línea con la Figura 6 que señala los lineamientos implementados en el área de gestión humana en la compañía de estudio.

Para asegurar la formalización de los datos e información analizada, se realizó informe de gestión del proceso, que fue retroalimentado al Gerente Administrativo (como responsable del proceso de estudio) y a su equipo de trabajo. Esto permitió validar información, confirmar hallazgos e identificar los temas de análisis.

d. Consulta de fuentes bibliográficas y digitales

Para la identificación y descripción de aquellas prácticas que puedan servir para fundamentar esta investigación fue necesario realizar análisis de fuentes de información secundaria de las principales bases de datos (Journals, Premier, Redalyc, entre otras) que ameriten adaptarse a la naturaleza del concesionario de estudio.

Ciclo 2. Elaborar el plan

Para el desarrollo del trabajo se llevó a cabo la propuesta que se ejecutó en tres etapas:

Etapa 1: diagnóstico de las prácticas en gestión humana y desarrollo de personal que puedan contribuir dentro de la literatura científica consultada.

Etapa 2: recopilación, definición y adaptación de fundamentos para el diseño del proceso de gestión del desarrollo del personal, de forma conceptual y aplicada según la revisión de literatura afín y los objetivos planteados.

Etapa 3: mejora continua del proceso de desarrollo de personal, a partir de los resultados que se produzcan con la implementación del proceso.

En este contexto, en la Tabla 11 se realiza una representación gráfica del desarrollo planificado para esta propuesta en cada una de sus etapas.

Tabla 11. Desarrollo de la propuesta del proceso de gestión del desarrollo personal en el concesionario de estudio

Etapa	Desarrollo	Sección del documento
1ª Diagnóstico de las prácticas en gestión humana y desarrollo de personal que puedan contribuir dentro de la literatura consultada.	1) Diagnóstico del proceso de gestión del desarrollo personal 2) Revisión bibliográfica sobre los fundamentos del proceso de gestión del desarrollo personal 3) Análisis comparativo de las prácticas de desarrollo de personal con literatura revisada 4) Selección de actividades específicas para el proceso de desarrollo del personal según resultados.	Planteamiento del problema
	Objetivo general: diseñar el proceso de gestión del desarrollo del personal, en una concesionaria vial colombiana, en el marco de una gestión integral por procesos.	Marco teórico
2ª Recopilación, definición y adaptación de fundamentos para el diseño del proceso de gestión del desarrollo del personal, de forma conceptual y aplicada según los objetivos planteados y la revisión de literatura afín.	1) Definición del proceso de gestión humana en el mapa de procesos del concesionario (fuente primaria) 2) Diseño de la caracterización del proceso de gestión humana identificando el proceso de gestión del desarrollo de personal 3) Diseño del proceso gestión de la estructura organizacional cargos (incluye la gestión por competencias)	Desarrollo del trabajo

Etapa	Desarrollo	Sección del documento
3ª Mejora continua del proceso de desarrollo de personal, a partir de los resultados que se produzcan con la implementación del proceso.	4) Diseño de descripciones de cargo por competencias Específico 1: estructurar el subproceso de desarrollo del personal y el plan anual de capacitación y formación, de acuerdo con las necesidades identificadas en la evaluación del desempeño.	
	1) Diseño del subproceso de gestión del desarrollo personal 2) Identificación de necesidades de formación y capacitación 3) Diseño de plan de capacitación Específico 2: estructurar el subproceso de gestión de desempeño laboral y la herramienta de evaluación de desempeño por competencias, como mecanismo de detección de necesidades y expectativas del colaborador para fortalecer el proceso de gestión del desempeño laboral.	Desarrollo del trabajo
	1) Diseño del subproceso de gestión del desempeño laboral 2) Diseño de la herramienta de evaluación de desempeño por competencias Específico 3: estructurar indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de objetivos estratégicos asociados al desempeño laboral de la compañía.	Desarrollo del trabajo
	1) Propuesta inicial de indicadores alineados a la planeación estratégica del concesionario Retroalimentación resultados en la implementación del proceso de gestión del desarrollo personal	Desarrollo del trabajo Resultados Conclusiones

Fuente: elaboración propia

Ciclo 3 y 4. Puesta en marcha y retroalimentación

La puesta en marcha del plan propuesto se realizó en enero de 2021 y actualmente se encuentra en mejora continua. Se espera contar con datos robustos a inicios de 2023 para definir metas más retadoras para el concesionario.

DESARROLLO DEL TRABAJO

A continuación, se presenta la aplicación de los conceptos que fueron desarrollados en los capítulos anteriores, permitiendo establecer una propuesta de diseño del proceso de desarrollo de personal en una concesionaria vial colombiana en el marco de la gestión integral por procesos.

MAPA DE PROCESOS

Con el fin de definir una representación gráfica actualizada de las actividades que lleva a cabo el concesionario se realiza la inclusión del proceso de gestión humana en el mapa de procesos de acuerdo con la Figura 14, tomando como base el mapa de procesos definido en el 2019.

Figura 14. Mapa de procesos



CARACTERIZACIÓN DE PROCESO

La clasificación de los procesos del área de gestión humana se fundamentó en los autores Alles (2015), García (2009) y Chiavenato (2011) quienes tienen teorías administrativas similares.

La identificación de los procesos se realizó a través de la guía de observación análisis de procesos Tabla 8.

La caracterización del proceso de gestión humana se hizo por medio de la herramienta SIPOC de acuerdo con la Figura 15, con el objetivo de:

- Analizar gráficamente las entradas y salidas obtenidas durante el proceso de gestión humana.
- Identificar los subprocesos que componen el proceso de gestión humana.
- Identificar los requisitos que espera el cliente en la salida y las condiciones definidas por los proveedores en la entrada.

Figura 15. Caracterización de proceso



Fuente: elaboración propia

PROCESO DE CREACIÓN O ACTUALIZACIÓN DE CARGOS (INCLUYE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS)

Para el diseño de los procesos se tuvo en cuenta la ruta de los colaboradores dentro de una organización definida por Alles (2009), plasmada en la Figura 10, siguiendo dicha secuencia con el fin de armonizar los procesos y sus interrelaciones.

En este contexto fue necesario definir la metodología de la Figura 16 para la creación o actualización de cargos en el concesionario.

Figura 16. Procedimiento creación o actualización de cargos

CREACIÓN O ACTUALIZACIÓN DE CARGOS		
GESTIÓN HUMANA		
1.OBJETIVO	Establecer la metodología para crear o actualizar funciones y competencias laborales de los cargos que conforman la compañía, así como identificar los cargos críticos bajo los criterios de continuidad operacional, costo de remplazo, manejo de información y toma de decisiones.	
2.ALCANCE	Aplica a todos los cargos que conforman la estructura organizacional de la compañía.	
3.POLÍTICAS DE OPERACIÓN	La creación o actualización de cargos se realiza por medio del formato PLANTILLA DESCRIPCIÓN DE CARGO . Se debe garantizar que las descripciones de cargo se encuentren actualizadas, pues es el soporte principal para realizar anualmente la EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .	
4.RESPONSABILIDADES	<p>El jefe directo es el responsable de actualizar y solicitar el acompañamiento en dicha actualización, al jefe SIGC.</p> <p>El colaborador es responsable de la identificación de la actualización del cargo al que se encuentra asociado, además de notificar a su jefe directo la necesidad de actualización.</p> <p>La Gerencia Administrativa es responsable de notificar a los colaboradores las actualizaciones o ajustes asociados a la descripción de cargo.</p> <p>El jefe SIG es responsable de apoyar a las áreas frente a la actualización y publicación de los cargos de la compañía, además de realizar análisis de criticidad de cargos.</p>	
5.NIVELES JERÁRQUICOS DE LOS CARGOS	<ol style="list-style-type: none">1) Gerente de área2) Director de área3) Responsable de área: jefes, coordinadores4) Responsables de proceso: coordinadores, supervisores, profesionales5) Apoyo técnico-administrativo: asistentes, técnicos, profesionales6) Operación técnica-administrativa: auxiliares administrativos, técnicos y secretarías7) Operación: operarios, auxiliares operativos, personal de apoyo en la vía, mensajería, cafetería.	
6.COMPETENCIAS Y COMPROMISOS	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES <p>Todos los colaboradores de la compañía deben poseer y evidenciar las siguientes competencias:</p> <ol style="list-style-type: none">a) Trabajo en equipo: es la capacidad para interactuar coordinadamente en la planificación y ejecución de propósitos comunes bajo parámetros de respeto, compromiso y responsabilidad mutua. Aprende de los demás, reconociendo los logros individuales y los de su equipo.b) Orientación al logro: es la capacidad de lograr metas personales y de equipo, identificando y haciendo seguimiento a los resultados parciales o totales de modo que se cumplan los procesos o servicios de la Compañía.c) Compromiso: involucrarse con alto sentido de responsabilidad y cumplimiento con las políticas y los objetivos de la compañía.d) Aprendizaje continuo: facilidad para asimilar nueva información, aplicarla eficazmente e incorporar nuevos esquemas de trabajo o de actuación, frente a diferentes situaciones.e) Autocuidado: se percibe como un ser valioso en su condición de ser humano y está en capacidad de construir su propio proyecto de vida. En su ambiente laboral, personal y familiar, piensa en soluciones que lo benefician tanta a él como a sus compañeros.	

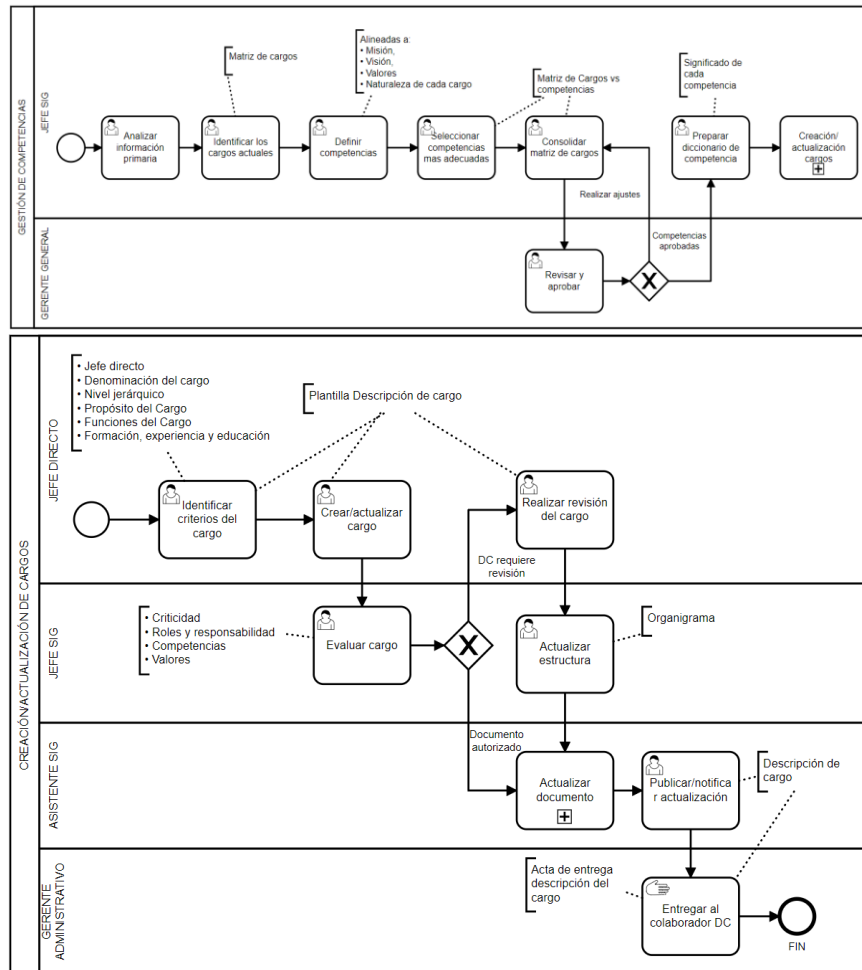
CREACIÓN O ACTUALIZACIÓN DE CARGOS
GESTIÓN HUMANA

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

De acuerdo con las funciones que desempeñe el colaborador se asocian las siguientes competencias comportamentales, entre las cuales se encuentra:

- a) **Creatividad e innovación:** capacidad de crear e idear algo nuevo y convertir ideas en procesos mejorados, en beneficio del cumplimiento de los objetivos.
- b) **Planeación:** habilidad para fijar por sí mismo objetivos de desempeño superando en lo posible lo establecido y alcanzándolos exitosamente.
- c) **Manejo de personal:** capacidad de reconocer las diferentes formas de pensar y actuar para evitar conflictos y saber cómo motivar a sus subordinados con el fin de lograr un mayor éxito en el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- d) **Iniciativa - proactividad:** se refiere a la capacidad de identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos.
- e) **Capacidad de análisis:** es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso.
- f) **Manejo de la información:** proteger, preservar y administrar la información, con el fin de garantizar las características de confidencialidad, integridad, disponibilidad, privacidad y auditabilidad a esta.
- g) **Adaptación al cambio:** es la capacidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas y grupos diversos.

7.FLUJOGRAMA



Fuente: elaboración propia

Es importante anotar que el concesionario no contaba con competencias definidas. En las descripciones de cargo solo se visualizaba un listado de tareas.

Con la aprobación de las competencias organizacionales, se diseñó el procedimiento en el que se enmarcan los pasos a seguir cuando se requiere crear o actualizar un nuevo cargo en la estructura organizacional o actualización.

Descripciones de cargo

De acuerdo con Alles (2009) el análisis del puesto, previo a la descripción, implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan, sus requerimientos específicos y qué tipo de personas se necesitan para desempeñarlo.

Una vez definida la metodología de la Figura 16, se realizó la actualización masiva de las descripciones del concesionario, teniendo en cuenta lo siguiente:

- a) Realización de entrevistas estructuradas utilizando la plantilla de descripción de cargo de la Figura 17.
- b) Confirmación de la información recolectada con los jefes de área y colaboradores.
- c) Descripción del cargo de acuerdo con el nivel jerárquico y las competencias.

Figura 17. Descripción de cargo

DESCRIPCIÓN DE CARGO			
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Área		Jefe directo	
Cargo backup		Nivel jerárquico	
		Cargo	
		Tipo de criticidad	
PROPÓSITO DEL CARGO			
FUNCIONES DEL CARGO			
RESPONSABILIDADES CON LOS SISTEMAS DE GESTIÓN			
ATRIBUCIONES DEL CARGO			
COMPETENCIAS			COMPROMISOS ÉTICOS
ORGANIZACIONALES	PROPIAS DEL CARGO		
Trabajo en equipo Orientación al logro Construcción de relaciones interpersonales Compromiso Aprendizaje continuo Autocuidado			Responsabilidad Liderazgo Sabiduría Integridad Conciencia Social
REQUISITOS DEL CARGO			
Conocimientos Básicos		Educación	
		Experiencia	
		Entorno	
		Requisitos Especiales	

Fuente: elaboración propia

En el concesionario se definieron competencias organizacionales (cardinales) que aplican para todos los colaboradores independientemente de su nivel jerárquico al igual que los compromisos éticos. No obstante, las competencias propias del cargo tienen una relación directa con la jerarquía dentro de la estructura organizacional, por lo tanto, cuando un cargo sube en dicha estructura las competencias pueden cambiar.

PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

De acuerdo con lo que planteó Alles (2008):

Para una adecuada implementación deben reunirse tres elementos básicos con el propósito de crear confianza y credibilidad, que se señalaron como imprescindibles: una buena herramienta, apropiada al negocio, al tamaño de la empresa; un buen instructivo que explique claramente cómo se realiza la evaluación, cómo se completan los formularios, qué se evalúa y cómo y entrenamiento a los evaluadores. (p. 62)

En este contexto fue necesario definir la metodología relacionada en Figura 18 para la gestión del desempeño en el concesionario.

Figura 18. Procedimiento gestión del desempeño

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL													
GESTIÓN HUMANA													
<p>1.OBJETIVO Establecer los lineamientos y actividades que regulan el proceso de evaluación del desempeño de los colaboradores de la compañía como herramienta administrativa para la toma de decisiones.</p>													
<p>2.ALCANCE Aplica a todos los cargos que conforman la estructura organizacional de la compañía.</p>													
<p>3.POLÍTICAS DE OPERACIÓN La compañía cuenta con competencias organizacionales y competencias comportamentales. Estas competencias son identificadas cuando se realiza la descripción de un cargo en la compañía de acuerdo con lo definido en el instructivo CREACIÓN O ACTUALIZACIÓN DE CARGOS. En este contexto, la evaluación de competencias a cada colaborador se realizará de acuerdo con las definidas en su respectiva DESCRIPCIÓN DE CARGO.</p> <p>Por lo anterior, cada vez que un colaborador con contratación directa con la compañía cumpla un período completo de un (1) año a partir de su fecha de ingreso, debe ser evaluado y calificado por el jefe directo según las funciones, competencias y valores definidos en formato EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, estas permiten fundamentar un juicio objetivo sobre la conducta laboral del colaborador y sus aportes al cumplimiento de los objetivos del cargo y de la compañía. Una vez diligenciado debe enviarse a la Gerencia Administrativa para revisión y control.</p>													
<p>4. COMPONENTES DE LA EVALUACIÓN La calificación de los colaboradores de la compañía se obtiene de la sumatoria de valores obtenidos en los compromisos funcionales, compromisos éticos y el desarrollo de competencias. El jefe directo asignará el valor que le corresponda de acuerdo con el nivel de cumplimiento con base en la siguiente escala:</p>													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Niveles de Desarrollo</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Necesita mejorar</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Cubre parcialmente la variable evaluada</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Cubre en su mayoría la variable evaluada</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Cubre toda la variable evaluada</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Cubre y excede la variable evaluada</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Niveles de Desarrollo	Valor	Necesita mejorar	1	Cubre parcialmente la variable evaluada	2	Cubre en su mayoría la variable evaluada	3	Cubre toda la variable evaluada	4	Cubre y excede la variable evaluada	5	
Niveles de Desarrollo	Valor												
Necesita mejorar	1												
Cubre parcialmente la variable evaluada	2												
Cubre en su mayoría la variable evaluada	3												
Cubre toda la variable evaluada	4												
Cubre y excede la variable evaluada	5												

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

GESTIÓN HUMANA

5. NIVELES DE CUMPLIMIENTO

Los niveles de cumplimiento son rangos en donde se enmarca la calificación definitiva obtenida por el colaborador evaluado, se obtiene del promedio de la sumatoria de la calificación obtenida en cada componente de la evaluación (compromisos funcionales, compromisos éticos y el desarrollo de competencias).

Porcentaje	Nivel
Mayor o igual a 4,5	Sobresaliente
Mayor o igual a 4 y menor a 4,5	Destacado
Mayor a 3,5 y menor a 4	Satisfactorio
Menor o igual a 3,5	No satisfactorio

6. SEGUIMIENTO

El seguimiento consiste en el acompañamiento y orientación que se debe ofrecer al colaborador para un buen desempeño, verificando los avances alcanzados, los cumplimientos o incumplimientos de los compromisos laborales, aplicando las medidas preventivas y correctivas. El jefe directo debe retroalimentar al colaborador de tal manera que oriente, estimule y apoye su desempeño, destacando los avances, aportes y debilidades o incumplimiento en los compromisos laborales y el nivel de desarrollo de las competencias que se hayan identificado.

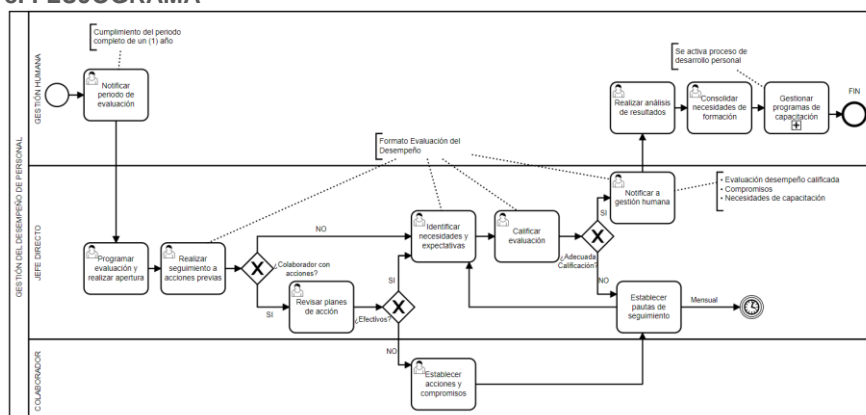
7. MEJORAMIENTO

Si al momento de aplicar la EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, se identifica que la calificación total se encuentra por debajo de 3,5 el colaborador debe definir acciones de mejoramiento para corregir, prevenir y mejorar el desempeño, contribuyendo a la mejora continua de la compañía.

En los casos en los cuales se califiquen funciones y/o competencias y/o valores entre 1 a 3 se debe establecer una acción de mejora con el fin de fortalecer el componente con baja calificación.

Los resultados consolidados obtenidos de la evaluación del desempeño permiten detectar las fortalezas y debilidades que son información de entrada para elaborar el programa de bienestar laboral y el programa de capacitación de la compañía.

8. FLUJOGRAMA



Fuente: elaboración propia

Para el análisis de desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel jerárquico requerido para el cargo.

Formato evaluación del desempeño

En línea con el procedimiento definido en la Figura 18, y la definición de competencias organizacionales y competencias comportamentales, que son alineadas con la descripción de un cargo en la compañía de la Figura 17. Se define el formato de evaluación del desempeño en la Figura 19.

Figura 19. Formato de evaluación del desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				
INFORMACIÓN GENERAL				
Área		Nombre colaborador		Cargo para evaluar
Jefe directo		Nombre del jefe directo		Fecha de evaluación
ESCALA DE CALIFICACIÓN				
1- Necesita mejorar	2. Cubre parcialmente la variable evaluada	3. Cubre en su mayoría la variable evaluada	4. Cubre toda la variable evaluada	5. Cubre y excede la variable evaluada
CALIFICACIÓN	COMPROMISOS FUNCIONALES			TOTAL
CALIFICACIÓN	COMPROMISOS ÉTICOS			TOTAL
	Responsabilidad	Manifiesta un alto sentido del deber que se evidencia a través del cumplimiento adecuado y oportuno sus funciones y responsabilidades asignadas en las diferentes políticas, directrices, programas, sistemas de gestión y sistemas de riesgos implementados en la compañía.		
	Liderazgo	Fomenta en sus compañeros o equipo de trabajo la comunicación clara, directa y concreta, generando un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso.		
	Sabiduría	Toma decisiones en momento de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones problemáticas que pueden surgir analizándolas con profundidad, generando acciones que creen oportunidades o minimicen los eventos que se puedan presentar a futuro.		
	Integridad	Sus acciones son congruentes (imparcialidad en sus decisiones, rectitud, bondad, honradez, alguien en quien se puede confiar), además proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.		
	Conciencia Social	Usa racionalmente los recursos que le brinda la compañía (uso responsable, sano y no dañino de los recursos) y en caso de identificar eventos que puedan afectar el entorno ecológico y social establece acciones de mejora para reducir el impacto.		
CALIFICACIÓN	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			TOTAL
	Trabajo en equipo	Desarrolla el espíritu de equipo, actúa para lograr un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima laboral y espíritu de colaboración que lleven al grupo a un alto desempeño, manteniendo una actitud abierta a aprender de los otros.		
	Orientación al logro	Toma decisiones y establece prioridades y objetivos, cumpliendo con de manera oportuna las metas establecidas, asumiendo riesgos de ir más allá para mejorar los resultados y alcanzar objetivos ambiciosos.		
	Construcción de relaciones interpersonales	Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información, impidiendo con ello malentendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos escuchando con interés a las personas frente a sus preocupaciones, intereses y necesidades.		
	Compromiso	Demuestra sentido de pertenencia y lealtad por la compañía, siendo un apoyo importante en situaciones difíciles.		
	Aprendizaje continuo	Participa activamente en las capacitaciones realizadas en la compañía relacionadas con las políticas y sistemas implementados en la compañía. Además se caracteriza por desarrollar una actitud constante y sistemática de autoaprendizaje.		
	Autocuidado	Cumple con los estándares de seguridad y salud en el trabajo establecidos por la compañía.		
CALIFICACIÓN	COMPETENCIAS DEL CARGO			TOTAL
	Depende de la jerarquía del cargo			
		TOTAL EVALUACIÓN		
MEJORAMIENTO Y DESARROLLO				
No. Acción	Descripción acción		Fecha de implementación	
	¿Las acciones de mejoramiento anteriores fueron efectivas?		SÍ	NO
	¿Por qué?			
ACTIVIDADES DE FORMACIÓN/CAPACITACIÓN REQUERIDAS				
OBSERVACIONES ADICIONALES				

Fuente: elaboración propia

La evaluación de desempeño que se diseñó tiene una correlación con el desarrollo de los colaboradores, pues las necesidades y expectativas identificadas derivan en actividades promoción y formación de los evaluados.

Así como lo mencionó Alles (2008), una vez desarrollada la evaluación del desempeño, para cada uno de los evaluados surgen planes de acción que pueden implicar tareas de capacitación, entrenamiento, transferencias, promociones, etc.

PROCESO GESTIÓN DEL DESARROLLO

Las necesidades que surjan de las brechas detectadas en los resultados de la evaluación del desempeño serán contempladas en el plan de formación. Del mismo modo se tendrán en cuenta las necesidades que surjan de los distintos programas organizacionales (Alles, 2019).

En este contexto fue necesario definir la metodología de la Figura 20 para el proceso desarrollo del personal en el concesionario.

Figura 20. Procedimiento desarrollo del personal

GESTIÓN DEL DESARROLLO DEL PERSONAL	
GESTIÓN HUMANA	
<p>1.OBJETIVO Establecer los lineamientos y actividades que regulan el proceso de gestión del desarrollo del personal de los colaboradores la compañía como herramienta administrativa para la toma de decisiones.</p>	
<p>2.ALCANCE Aplica a todos los colaboradores que conforman la compañía. Inicia con identificación de las necesidades de capacitación del personal y finaliza con la medición de indicadores de desempeño.</p>	
<p>3.POLÍTICAS DE OPERACIÓN La compañía brindará formación o capacitación a sus colaboradores, para promover la actualización y el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades del colaborador en su actividad, o en la aplicación de una nueva tecnología, previniendo disminuir riesgos de trabajo, incrementando la productividad y mejorando las competencias de este.</p>	
<p>4.RESPONSABILIDADES La Gerencia administrativa debe designar presupuesto de formación y capacitación para los colaboradores de la compañía y aprobar planes de formación. El Coordinador de Gestión Humana anualmente y de acuerdo con las necesidades y expectativas identificadas en el desarrollo de la evaluación del desempeño debe:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Gestionar las actividades de formación y capacitación requeridas para el PROGRAMA DE FORMACIÓN. b) Realizar seguimiento continuo a la implementación del PROGRAMA DE FORMACIÓN el análisis de indicadores de gestión y planes de acción necesarios. c) Comunicar el PROGRAMA DE FORMACIÓN en la compañía por los medios disponibles. <p>El Asistente de Gestión Humana mensualmente realiza validación de las actividades de formación reportadas y realiza seguimiento en el PROGRAMA DE FORMACIÓN. Los jefes de área o responsables de proceso debe identificar anualmente los temas de capacitación a brindar a los colaboradores de acuerdo con las necesidades de los diferentes sistemas de gestión implementados en la compañía, además de las necesidades de sus procesos.</p>	
<p>5.FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN La compañía desarrollará un PROGRAMA DE FORMACIÓN de acuerdo con las necesidades de formación detectadas y a la disponibilidad de presupuesto, buscando desarrollar las habilidades y aptitudes de los colaboradores de cada área en el campo de sus competencias, persiguiendo con ello el logro de los objetivos del puesto de trabajo. Las necesidades de capacitación y formación son detectadas a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de desempeño y competencias 	

GESTIÓN DEL DESARROLLO DEL PERSONAL

GESTIÓN HUMANA

- Resultados de auditorías y seguimientos
- Cuestionarios
- Solicitud de supervisores y gerentes
- Cambios implementados
- Reorganización del trabajo
- entrevista de salida
- Análisis de puesto y perfil del puesto

Los conocimientos adquiridos durante las capacitaciones recibidas deben ser puestos en práctica en cada cargo, y de acuerdo con el tipo de capacitación y las necesidades existentes, podrán realizarse actividades que lleven un efecto multiplicador hacia el interior de la compañía.

6. METODOLOGÍAS DE FORMACIÓN

La oferta disponible para la formación y capacitación es muy variada según la modalidad interna y externa.

FORMACIÓN EXTERNA:

- a) **Cursos formales de capacitación:** cursos de capacitación empresarial, brindados por instituciones especializada, hasta carreras de grado, licenciaturas, etc.
- b) **Seminarios:** pueden ser internos o externos y tratan temas de mayor nivel o especificidad.
- c) **Programas con universidades:** estos programas tiene un diseño orientado a la adquisición de conocimientos y, adicionalmente, son muy útiles para la formación integral del individuo.

FORMACIÓN INTERNA

- a) **Talleres:** actividades de formación estructuradas durante las cuales se intercalan exposiciones teóricas con ejercitación práctica, siendo esta ultima la predominante.
- b) **Lecturas guiadas:** se relacionan con el desarrollo y son lecturas sugeridas por jefes y áreas que puedan influir favorablemente, suelen ser de mucha utilidad para el desarrollo tanto de conocimientos como competencias.
- c) **E-learning, capacitación on-line:** actividades formativas que utilizan la intranet de la compañía, permitiendo la formación de personan sin requerir su desplazamiento físico y que los participantes puedan elegir los horarios en que se capacitaran.

Cuando se realiza formación de carácter externo, la entidad contratada es la responsable de enviar una copia del diploma/certificado de asistencia o aprobación del programa en que participó a la Gerencia Administrativa, esta constancia reposa en la carpeta de hoja de vida del colaborador.

Las actividades de formación interna (que son definidas por los responsables de cada área) una vez finalizadas se deben consolidar y enviar a la Gerencia administrativa el formato PROGRAMA DE FORMACIÓN con la relación de las capacitaciones realizadas durante el mes inmediatamente anterior, de acuerdo con los criterios definidos en dicho programa.

7. MEJORAMIENTO

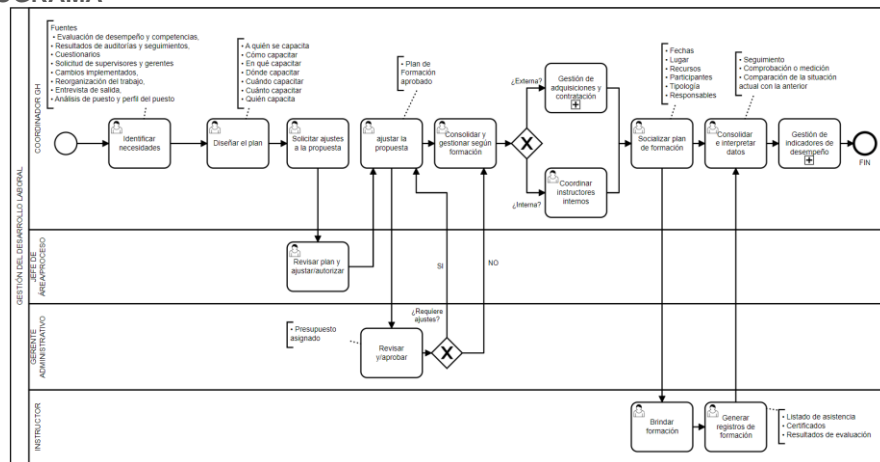
El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, que debe considerar dos aspectos:

- 1) Constatar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
- 2) Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la compañía.

Además, se debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

Los resultados consolidados obtenidos la ejecución de las actividades de formación y capacitación permiten detectar las fortalezas y debilidades que son información de entrada fortalecer el programa de formación de la compañía.

8. FLUJOGRAMA



Fuente: elaboración propia

Plan de formación

Con base en la identificación de necesidades se realiza una propuesta de programa de formación 2022. Por lo anterior se relaciona el programa de formación expuesto según la Tabla 12, siendo los resaltados en verde los temas más solicitados por los colaboradores.

Tabla 12. Programa de formación propuesto

Temas por tipo de formación	Contabilidad	Coordinación	Coordinación	Dirección	Gerencia	Gerencia	Gerencia	Gestión	Gobierno,	Mantenimi	Peajes,	Refuerzo	Seguridad	Servicios	Total
Desarrollo de actitudes	2	2	1	1	1	2	1	1	5	3	1	2	5	2	7
Orientación al logro				1				1		1			1	1	4
Compromiso									1			1	1	1	3
Responsabilidad	1				1									1	3
Liderazgo									1		1		1	1	3
Relaciones interpersonales		1							1						2
Trabajo en equipo											1			1	2
Iniciativa-proactividad			1				1								2
Sabiduría						1					1				2
Manejo de personal y desarrollo de otros									1			1			2
Planeación						1									1
Pensamiento estratégico y prospectivo	1														1
Capacidad de análisis		1													1
Autocuidado									1						1
Desarrollo de conceptos	2	1	1	1					1	2			2	1	0
Sap	1		1								1				3
Manejo de archivo		1							1	1					3
Investigación de accidentes de tránsito														1	1
Reinducción														1	1
Herramienta hyperion	1														1
Plan estratégico de seguridad vial					1										1
Desarrollo de habilidades	1	2		1	1				5	1	3		1	1	5
Office: excel, word, power point									1	1					2
Manejo y operación de equipos menores									1						1
Mantenimiento preventivo de maquinaria											1				1
Actualización de normatividad tributaria	1														1
Técnicas de laboratorio												1			1
Conducción defensiva-preventiva					1										1
Mantenimiento básico de minicargador									1						1
Excel avanzado														1	1
Mantenimiento y electricidad de equipos									1						1
Excel intermedio		1													1
Operación de equipos de extendido												1			1
Gestión de compras		1													1
Actualización de normatividad sector infraestructura							1								1

Temas por tipo de formación	Contabilidad	Coordinación	Coordinación	Dirección	Gerencia	Gerencia	Gerencia	Gestión	Gobierno, Mantenimi	Peajes, Refuerzo	Seguridad	Servicios	Total
Manejo de motores de datos									1				1
Educación especializada	2	2	1	1	1	1	2	1	4	1	4	2	22
Atención al cliente		1								1			2
Nuevas tecnologías de señalización y seguridad									1			1	2
Gestión de compras y habilidades de negociación		1						1					2
Mantenimiento de planta asfáltica											1		1
Contratación estatal								1					1
Normatividad contable y tributaria	1												1
Control de presupuestos					1								1
Biblioteca de infraestructura de tecnologías de información				1									1
Gerencia y gestión de proyectos							1						1
Microsoft project									1				1
Prime institute			1										1
Concretos asfálticos, hidráulicos, geotecnia									1				1
Servicio global de aprendizaje smtg											1		1
Técnicas y automatización											1		1
Sistemas constructivos y materiales para pavimentos y obras de infraestructura											1		1
Gestión financiera								1					1
Tránsito y transporte en seguridad vial												1	1
Manejo de herramientas financieras	1												1
Mantenimiento de flotas de vehículos									1				1
Total	7	7	3	2	4	3	3	2	1	1	7	8	21
									5				4

Fuente: elaboración propia

En efecto y de acuerdo con Alles (2019):

La implantación de un modelo de competencias, así como su actualización y/o modificación, implican -en todos los casos- actividades de formación, específicamente tendientes al desarrollo de competencias. Uno de los primeros pasos que se sugiere es la medición de las competencias de las personas que integran la organización, con el propósito de determinar la existencia (o no) de brechas, para así iniciar acciones para el desarrollo de cada colaborador. Por lo anterior, a partir de este diagnóstico se determinan las necesidades de formación. (p. 68)

INDICADORES DE GESTIÓN

Con el fin de contribuir a la medición de los procesos diseñados en la Tabla 13 se proponen indicadores que miden el desarrollo de estos. Su adecuada gestión permitirá generar información de interés para establecer mejoras.

La elección de estos indicadores se realizó en acompañamiento de los colaboradores clave del área de gestión humana. Cabe destacar que los indicadores seleccionados son los que se encuentran alineados con los objetivos estratégicos vigentes del concesionario.

Tabla 13. Propuesta de indicadores alineados a la planeación estratégica

Nombre: calificación evaluación del desempeño		
Establecer el porcentaje de evaluaciones de desempeño realizadas, mediante el seguimiento y la verificación de los soportes suministrados como evidencia de la ejecución, para tomar acciones que permitan garantizar el buen desempeño de los colaboradores, fortaleciendo las competencias de estos.		
Objetivo estratégico fortalecer la gestión del conocimiento, capacidades y competencias de los colaboradores de la compañía.	Estrategia Evaluación del desempeño laboral de los colaboradores.	Fórmula $\frac{N.^\circ \text{ de evaluaciones de desempeño realizadas en el periodo}}{N.^\circ \text{ de evaluaciones de desempeño programadas}}$
Nombre: Nivel de cumplimiento programa de formación		
Determinar el nivel de cumplimiento del programa de formación establecido para el período evaluado, mediante el seguimiento y la verificación de los soportes suministrados como evidencia de la ejecución, con el fin de controlarla y tomar acciones que permitan fortalecer la gestión del conocimiento de los colaboradores.		
OBJETIVO ESTRATÉGICO Fortalecer la gestión del conocimiento, capacidades y competencias de los colaboradores de la compañía.	ESTRATEGIA Capacitación de los colaboradores según necesidades de la compañía.	FÓRMULA $\frac{N.^\circ \text{ de actividades de formación realizadas}}{N.^\circ \text{ de actividades de formación programadas}}$
Nombre: Porcentaje de capacitaciones efectivas		
Medir cobertura y efectividad de las capacitaciones respecto de los conocimientos adquiridos en una actividad de formación priorizando a aquellos colaboradores con notas más bajas, para identificar mejorar en la actividad.		
OBJETIVO ESTRATEGICO Fortalecer la gestión del conocimiento, capacidades y competencias de los colaboradores de la compañía.	ESTRATEGIA Capacitación de los colaboradores según necesidades de la compañía.	FORMULA $\frac{N.^\circ \text{ de actividades de formación con calif. superior al 70\%}}{N.^\circ \text{ de colabradores que asistieron a Capacitaciones}}$

RESULTADOS

El análisis de proceso de gestión humana que se realizó a través de la guía de observación análisis de procesos relacionada en Tabla 8, contribuyó a identificar la variedad de actividades realizadas, permitiendo:

1. Identificar los procesos del área de gestión humana y de esta manera agruparlos por subprocesos con el fin de armonizar las actividades realizadas en cada uno.
2. Realizar la contratación de un colaborador adicional para el área, pues inicialmente se contaba solo con el asistente administrativo y el gerente general, al identificar el volumen de las actividades representadas en tiempo y esfuerzo de este colaborador, se ajusta la estructura del área, pasando de asistente administrativo a coordinador de gestión humana. Además de la contratación de un psicólogo organizacional, dado que se logró concientizar sobre la importancia del área no solo a modo instrumental sino de una manera más holística.
3. Incluir el proceso dentro del mapa de procesos de la compañía, pasando de ser meramente administrativo a convertirse un proceso de gestión.
4. Caracterizar los subprocesos que componen el proceso de gestión humana, identificando la interrelación de estos.

Frente a los objetivos planteados y desarrollados con bases teóricas sólidas, fueron llevados a la práctica profesional logrando implementar:

- El proceso de creación o actualización de cargos.
- Definición de competencias organizacionales y competencias asociadas al cargo.
- Análisis de 80 descripciones de cargo alineadas a competencias.
- Definición del proceso de evaluación del desempeño por competencias y alineación de descripciones de cargo con la evaluación del desempeño.
- Proceso de gestión del desarrollo personal.
- Identificación de necesidades de formación y capacitación.
- Diseño de plan de capacitación para el año 2022.

Desde el 2021 se implementó la herramienta propuesta para la evaluación del desempeño, que ha generado un cambio de cultural de los colaboradores, puesto que anteriormente solo se evaluaba un listado de tareas. En la actualidad el ejercicio va más allá de la revisión de una tarea específica. Con la nueva metodología evalúan además de las funciones, las competencias como trabajo en equipo, responsabilidad, sabiduría, respeto, etc.

El ejercicio de actualización de descripciones de cargo permitió a cada colaborador concientizarse sobre la importancia de validar continuamente las funciones y competencias asociadas, solicitando las actualizaciones pertinentes teniendo en

cuenta que con el cambio realizado la descripción de cargo se encuentra alineada a la evaluación del desempeño.

Durante la implementación del proceso de desarrollo del personal con el acompañamiento del área de gestión humana, se realizó la consolidación de la información relacionada a las evaluaciones de desempeño, logrando identificar las necesidades y expectativas frente a este tema.

Con la identificación de necesidades y expectativas de los colaboradores, se diseñó un programa de formación para el 2022 que actualmente se encuentra en curso.

Durante todo el proceso de diseño e implementación también se pudo prever un cambio de percepción, pasando de tener una visión reduccionista frente a los procesos de gestión humana a participar en el diseño y desarrollo de los procesos planteados.

Es importante precisar que el diseño e implementación de los procesos mencionados y herramientas de gestión se realizaron bajo el esquema documental del concesionario, es decir, todos los documentos aquí relacionados se encuentran aprobados, publicados y socializados al interior del concesionario.

Para fortalecer el conocimiento de los colaboradores frente a los cambios y aprovechando las herramientas tecnológicas del concesionario, se realizó un esquema de socialización por medio de videos didácticos explicativos al 100 % de los colaboradores.

Para complementar la implementación de esta propuesta, la gerencia administrativa actualmente se encuentra validando los indicadores propuestos. Cabe anotar que los indicadores definidos en este trabajo se alinearon a los objetivos estratégicos actuales. Se espera aprobación de implementación y de esta manera contar con información de los resultados y la gestión del proceso.

El trabajo en conjunto con el área de gestión humana permitió definir bases de datos como herramienta para el análisis de información de la evaluación del desempeño, detección de necesidades y planes de capacitación.

CONCLUSIONES

De acuerdo con lo expuesto y desarrollado en los capítulos precedentes se puede concluir lo siguiente:

El componente humano es determinante para el éxito organizacional. Son las personas quienes lideran la organización, generan conocimiento, se adhieren a los cambios, desarrollan la cultura y definen nuevos mecanismos de comunicación y diálogo.

Las áreas de Gestión Humana juegan un papel importante para armonizar el componente humano en la gestión integral por procesos, diseñando estrategias de capacitación, retroalimentación y diálogo que permitan a los integrantes de la organización desarrollar nuevas habilidades de adaptación según el contexto.

La cultura de la normalización se ha convertido en una ventaja competitiva en el mercado y puede lograr un mayor éxito en la medida en que armonice la estrategia administrativa con el lado humano de la organización. En efecto, la búsqueda constante de actualización en teorías administrativas y su aplicación acelerada de manera mecánica y acrítica, sin tener en cuenta el contexto, puede llevar a las organizaciones a fracasos en su implementación.

La gestión del desarrollo permite que los integrantes repliquen y preserven información sobre las actividades que realizan para que posteriormente sean puestas en práctica. Información relevante que permite dar seguimiento, monitorear e incluso evaluar los avances y logros de la organización.

Ahora bien, el reto para las organizaciones es incorporar a los colaboradores en la estrategia de la organización por medio de los procesos de desarrollo de personal (formación, capacitación, desempeño). De esta manera el colaborador crea un sentido de pertenencia con la misma, pues se siente parte del logro de los objetivos planteados, lo que lo motiva a mirar “juntos hacia la misma dirección”.

En los ejercicios de evaluación de desempeño el *feedback* (retroalimentación) con respecto a cómo el colaborador está ejecutando sus funciones es una excelente estrategia para fortalecer la relación con su equipo de trabajo.

Cuando el colaborador es provisto de herramientas para conocer sus competencias y las brechas en sus áreas de trabajo se motiva a buscar su fortalecimiento, se perciben como referentes que inspiran a otros reforzando la cultura organizacional.

El desarrollo de estrategias a través de los resultados del desempeño y las competencias organizacionales, pueden generar cambios positivos en la cultura de la organización, por ejemplo, si se presenta frecuentemente una dificultad de los colaboradores para trabajar en equipo, se deben generar estrategias encaminadas a desarrollar un aprendizaje organizacional orientado a esta dificultad. El aprendizaje permite mejorar las posibilidades de resolver y gestionar los

contratiempos y situaciones coyunturales que presente la organización. La formación se traduce en sentido de pertenencia organizacional de sus integrantes.

Si un colaborador conoce las competencias requeridas para su cargo, definidas previamente en la descripción del cargo, puede verificar, analizar y controlar sus propios comportamientos con lo requerido. Al llegar el momento de la evaluación de desempeño no pueden presentarse “grandes sorpresas”. (Alles, 2008, p. 55)

Finalmente, la metodología utilizada frente a los objetivos propuestos fortaleció el diseño de los procesos y los enriqueció durante su implementación.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias: evaluación 360*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias. La trilogía*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RRHH. Gestión por competencias* (Vol. 1). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2019). *Formación, Capacitación, Desarrollo: diseñar, planificar e implementar actividades formativas efectivas y eficaces mirando al 2030/2040* (Vol. 1). Buenos Aires: Granica.
- American Society for Quality [ASQ]. (s.f.). *Process*. Recuperado de Quality Glossary: <https://bit.ly/3wdKaHa>
- Asociación Española para la Calidad. (s.f.). *Diagrama SIPOC*. Recuperado de <https://bit.ly/37tbuc4>
- Boston Consulting Group [BCG]. (2021). *Creating people advantage 2021: the future of people management priorities*. Recuperado de <https://on.bcg.com/3Fy4PKf>
- Bravo, J. (2009). *Gestión por procesos (con responsabilidad social). Desde la mejora hasta el rediseño*. Santiago de Chile: Evolución.
- Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración. Revista Cuadernos de Administración*, 19(31), 9-55.
- Calderón, G., Naranjo, J. C., & Álvarez, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa Colombiana: sus características, retos y aportes, una aproximación a un sistema integral. *Revista Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao23-41.ghc>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Ciospain. (2020). *¿Qué es el mapeo de procesos empresariales?* Recuperado de <https://bit.ly/3N2bvTz>
- Congreso de la República de Colombia. (2003). Ley 872 del 30 de diciembre de 2003. Diario Oficial No. 45.418. [Por la cual se crea el sistema de gestión de

la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios]. Bogotá, D.C., Colombia.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited [DTTL]. (2018). *Gestión de RRHH en América Latina. Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la región*. Quito: Deloitte.

Gallego, J. M., & Gutiérrez, L. H. (2016). *El Sistema Nacional de Calidad en Colombia: un análisis cualitativo del desarrollo del sistema*. Bogotá, D.C.: BID.

García, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, (27), 162-200.

Glassdoor. (2020). *Best Places to Work 2020*. Recuperado de <https://bit.ly/3M1yQVd>

Gobierno de Colombia. (2009). *NTCGP 1000:2009 de 2009. Sistema de Gestión de la Calidad para la Rama Ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios requisitos*. Recuperado de <https://bit.ly/3vUnv3N>

Harmon, P., & García, J. (2020). *The state of the Business Process Management 2020*. s.l.: Business Process Trends.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.

López, F. (2012). Educación en administración y modas administrativas en Colombia. *Revista Universidad EAFIT*, 34(109), 59-88.

Maslow, A. (2007). *El hombre autorealizado. Hacia una psicología del ser*. Barcelona: Kairós.

Organización Internacional de Normalización. (2015a). *Sistema de gestión de la calidad. Principios fundamentales y vocabulario (ISO 9000)*. Recuperado de <https://bit.ly/38gJOHV>

Organización Internacional de Normalización. (2015b). *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos (ISO 9001)*. Recuperado de <https://bit.ly/3PaFgDq>

Organización Internacional de Normalización. (2021). *The ISO survey of management system standard certifications –2020– explanatory note*. Recuperado de <https://bit.ly/3sn6MUE>

Pérez, J. A. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.

Sánchez, L., & Blanco, B. (2014). La gestión por procesos. Un campo por explorar. *Revista Dirección y Organización*, 54, 54-71. <http://dx.doi.org/10.37610/dyo.v0i54.460>

Werther, W. B., Guzmán, M. P., Mejía, J., & Davis, K. (2014). *Administración de Recursos Humanos: gestión del capital humano*. México, D.F.: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				
INFORMACIÓN GENERAL				
Área		Nombre colaborador		Cargo para evaluar
Jefe directo		Nombre del jefe directo		Fecha de evaluación
ESCALA DE CALIFICACIÓN				
1- Necesita mejorar	2. Cubre parcialmente la variable evaluada	3. Cubre en su mayoría la variable evaluada	4. Cubre toda la variable evaluada	5. Cubre y excede la variable evaluada
CALIFICACIÓN	COMPROMISOS FUNCIONALES			TOTAL
CALIFICACIÓN	COMPROMISOS ÉTICOS			TOTAL
	Responsabilidad	Manifiesta un alto sentido del deber que se evidencia a través del cumplimiento adecuado y oportuno sus funciones y responsabilidades asignadas en las diferentes políticas, directrices, programas, sistemas de gestión y sistemas de riesgos implementados en la compañía.		
	Liderazgo	Fomenta en sus compañeros o equipo de trabajo la comunicación clara, directa y concreta, generando un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso.		
	Sabiduría	Toma decisiones en momento de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones problemáticas que pueden surgir analizándolas con profundidad, generando acciones que creen oportunidades o minimicen los eventos que se puedan presentar a futuro.		
	Integridad	Sus acciones son congruentes (imparcialidad en sus decisiones, rectitud, bondad, honradez, alguien en quien se puede confiar), además proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.		
	Conciencia Social	Usa racionalmente los recursos que le brinda la compañía (uso responsable, sano y no dañino de los recursos) y en caso de identificar eventos que puedan afectar el entorno ecológico y social establece acciones de mejora para reducir el impacto.		
CALIFICACIÓN	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			TOTAL
	Trabajo en equipo	Desarrolla el espíritu de equipo, actúa para lograr un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima laboral y espíritu de colaboración que lleven al grupo a un alto desempeño, manteniendo una actitud abierta a aprender de los otros.		
	Orientación al logro	Toma decisiones y establece prioridades y objetivos, cumpliendo con de manera oportuna las metas establecidas, asumiendo riesgos de ir más allá para mejorar los resultados y alcanzar objetivos ambiciosos.		
	Construcción de relaciones interpersonales	Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información, impidiendo con ello malentendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos escuchando con interés a las personas frente a sus preocupaciones, intereses y necesidades.		
	Compromiso	Demuestra sentido de pertenencia y lealtad por la compañía, siendo un apoyo importante en situaciones difíciles.		
	Aprendizaje continuo	Participa activamente en las capacitaciones realizadas en la compañía relacionadas con las políticas y sistemas implementados en la compañía. Además se caracteriza por desarrollar una actitud constante y sistemática de autoaprendizaje.		
	Autocuidado	Cumple con los estándares de seguridad y salud en el trabajo establecidos por la compañía.		
CALIFICACIÓN	COMPETENCIAS DEL CARGO			TOTAL
	Depende de la jerarquía del cargo			
		TOTAL EVALUACIÓN		
MEJORAMIENTO Y DESARROLLO				
No. Acción	Descripción acción		Fecha de implementación	
	¿Las acciones de mejoramiento anteriores fueron efectivas?		SÍ	NO
	¿Por qué?			
ACTIVIDADES DE FORMACIÓN/CAPACITACIÓN REQUERIDAS				
OBSERVACIONES ADICIONALES				