

Competencia: Proponer alternativas de solución que contribuyan al logro de los objetivos de acuerdo con el nivel de importancia y responsabilidad de las funciones asignadas por la organización.

Resultado de Aprendizaje Alcanzar:

Analizar los hechos y situaciones administrativas de la organización en su contexto, aplicando metodologías estadísticas, matemáticas o financieras, en la solución de problemas y plan de acción.

Duración de la Guía: 36 horas

Cómo motivar con rigor y humor en 15 minutos

Que es Administración?

Disciplina de las ciencias sociales que se encarga de **planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización** —humanos, financieros, tecnológicos, materiales e intelectuales— con el fin de **alcanzar objetivos** de manera eficiente, ética y sostenible.

¿Qué es el pensamiento administrativo?

Conjunto de **teorías, ideas, principios y conceptos que han surgido a lo largo de la historia** para entender, explicar y mejorar la gestión de las organizaciones. Más que una sola teoría, es una disciplina en constante evolución que ha incorporado **conocimientos de la sociología, la psicología, la economía y otras ciencias** para adaptarse a los cambios del entorno.

Importancia del Pensamiento Administrativo

Brinda herramientas a los aprendices SENA que les permita contribuir a la competitividad y la toma de decisiones, comprendiendo los principios, teorías y prácticas fundamentales en el campo de la administración empresarial, y de esta manera enfrentarse a los desafíos actuales con bases sólidas.



INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

Conceptos Básicos:

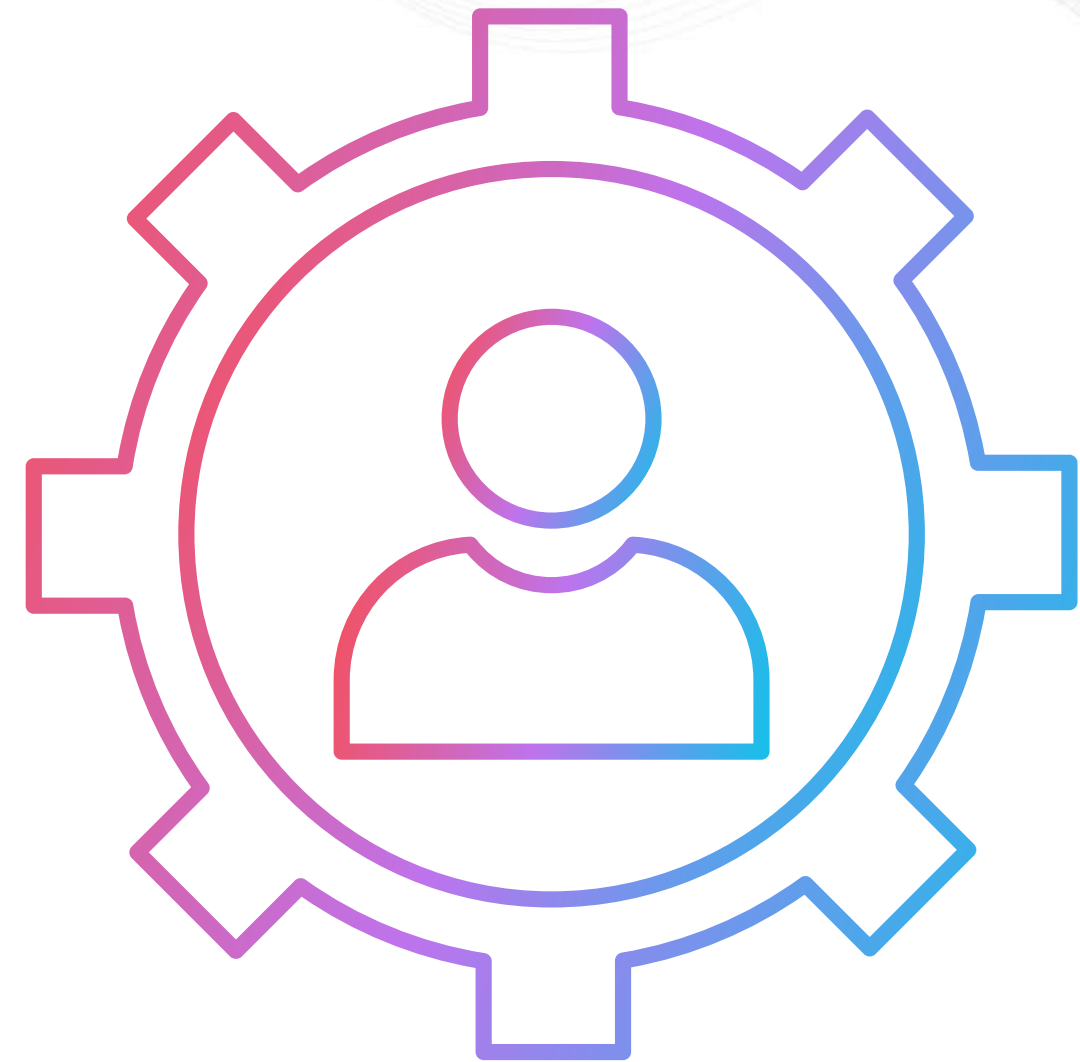
Administración, objetivos, recursos, planificación, organización, dirección, control, estructura organizacional, comunicación, liderazgo, motivación, toma de decisiones, delegación, coordinación, sistema.



La Administración como Ciencia

Tiene como objetivo el **estudio de las organizaciones** y las técnicas relacionadas con la **planificación, organización, dirección y control de los recursos**.

Su propósito es **maximizar los beneficios, tanto internos como externos**, teniendo en cuenta los contextos sociales o económicos, así como los fines u objetivos establecidos por la organización.



ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN



Época Primitiva

- **Organización básica:** Los seres humanos nómadas debían coordinar tareas como la caza, la recolección y la defensa.
- **División del trabajo:** Se asignaban roles según edad, fuerza o habilidad (cazadores, recolectores, cuidadores).
- Aunque no existía una teoría formal, ya se aplicaban principios administrativos como **planificación y coordinación**



Sus orígenes se remontan a los primeros momentos de la humanidad, cuando organizarse era cuestión de supervivencia.

ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN



El Periodo Antiguo

Esfuerzos en **colaboración** para lograr un fin determinado. (trabajo en equipo, coordinación, asignación de actividades e identificación de roles).

El **Sedentarismo** conlleva a coordinar esfuerzos para la siembra y cosechas aplicando formas de administración. (recursos).



ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN



150 A.C - 500 A.C

Surge la **etapa de la administración en las grandes civilizaciones.**

Con la **aparición del estado**, surge la ciencia, la literatura, la religión, la organización, la política, la escritura y el urbanismo.



ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN



Edad Antigua.

- Civilizaciones como Egipto, Grecia, Roma, Babilonia y China desarrollaron **sistemas administrativos complejos**:
- **Egipto**: Inventarios, recaudación de impuestos, planificación de obras monumentales como las pirámides.
- **Grecia**: Introducción de la ética del trabajo y participación ciudadana en decisiones políticas.
- **China**: La Constitución de Chow (1100 a.C.) definía funciones administrativas para los sirvientes.
- **Roma**: Organización militar y política con estructuras jerárquicas y delegación de autoridad.

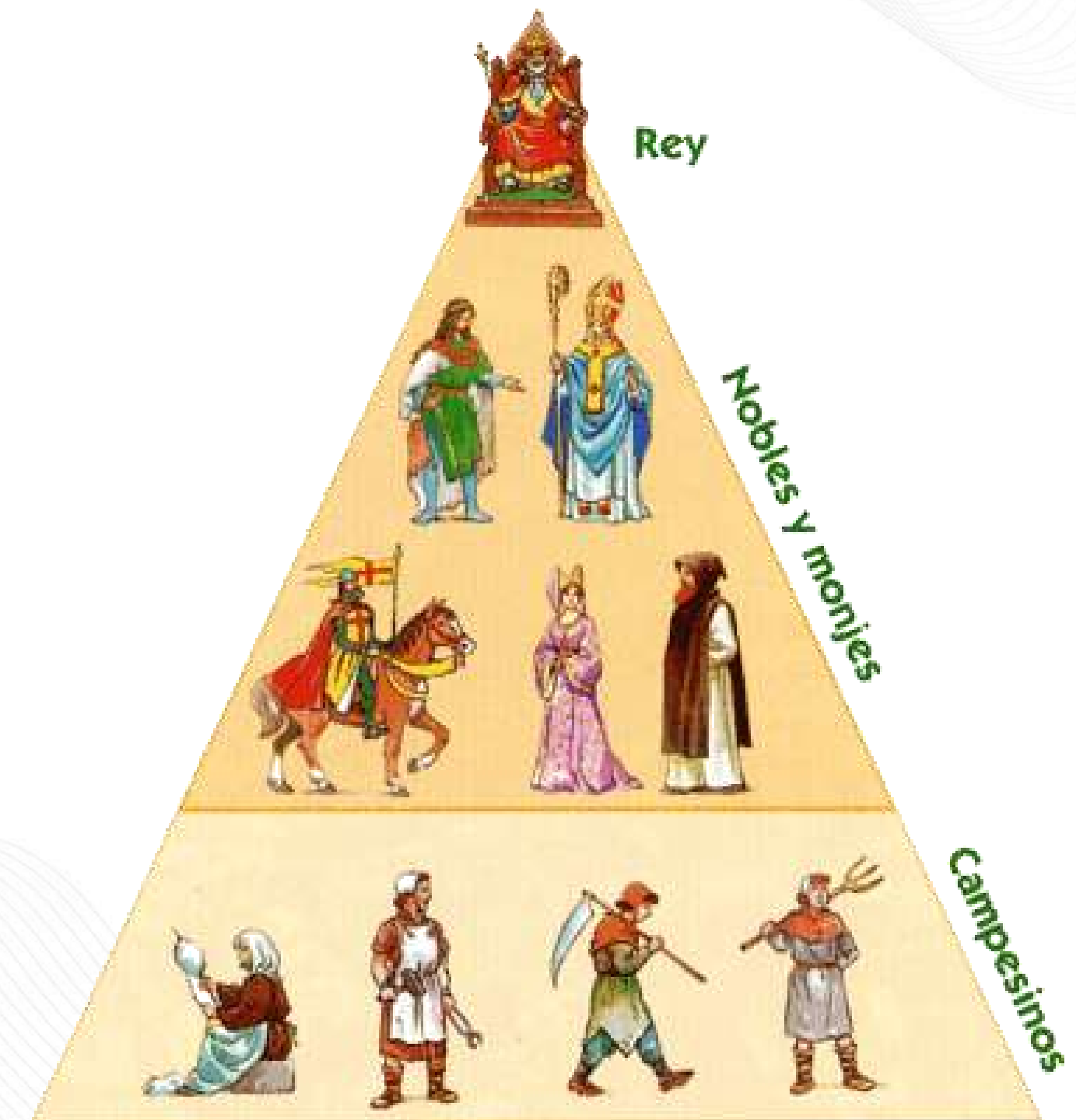


ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN



Edad Media. 476 D.C./1453 D.C

- La administración se centró en **feudos, monasterios y la Iglesia.**
- Se aplicaban **principios como jerarquía, delegación y registro de bienes.**
- La Iglesia Católica fue una de las organizaciones más estructuradas, **con reglas claras y funciones definidas.**

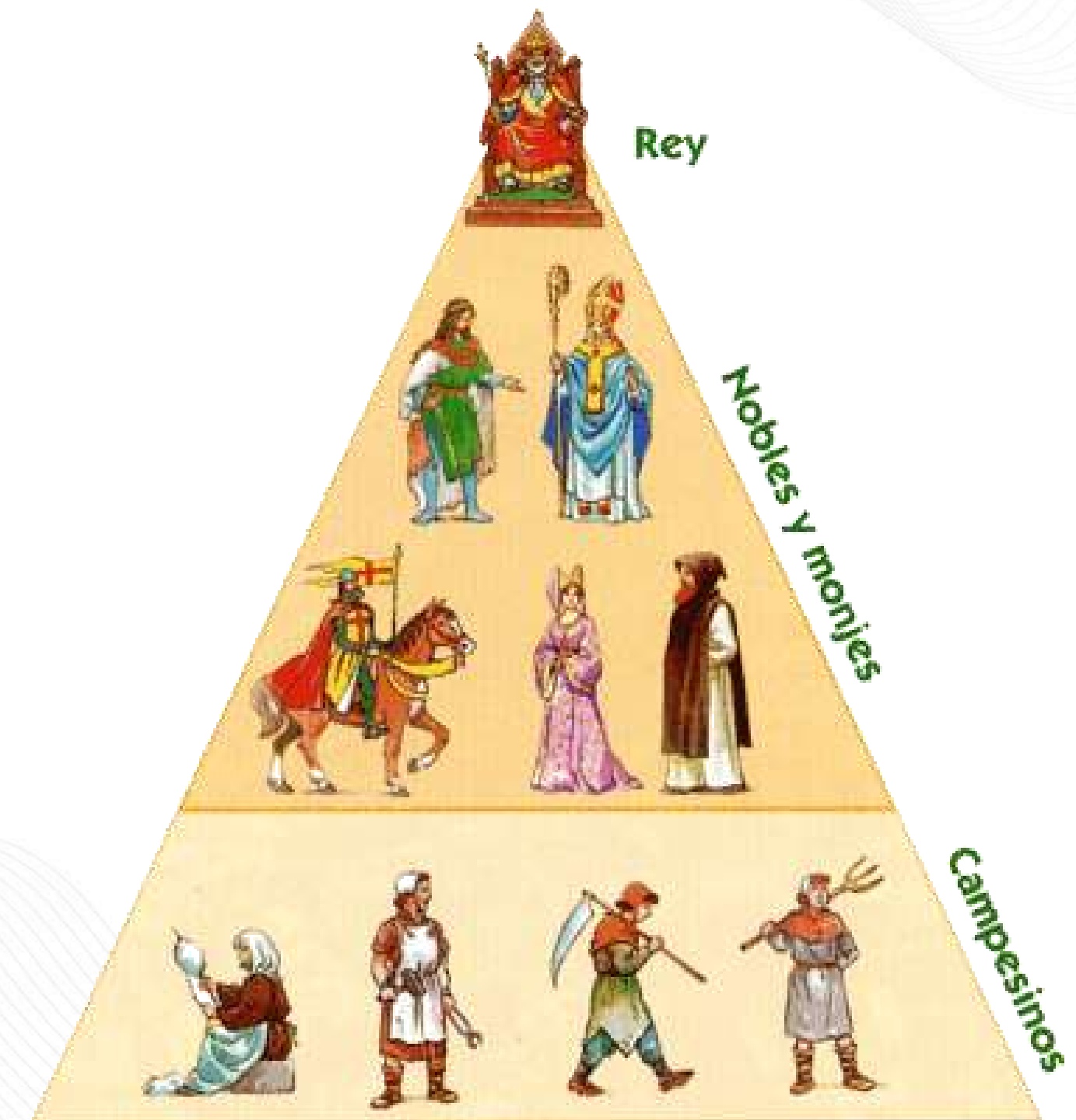


ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN



Edad Media. 476 D.C./1453 D.C

- La administración se centró en **feudos, monasterios y la Iglesia.**
- Se aplicaban **principios como jerarquía, delegación y registro de bienes.**
- La Iglesia Católica fue una de las organizaciones más estructuradas, **con reglas claras y funciones definidas.**



Revolución Industrial (siglos XVIII–XIX)

Nace la administración moderna:

- **Se crean** fábricas, se separa el capital del trabajo.
- **Surgen necesidades** de organización formal, control de procesos y gestión de personal.
- Aparecen los **primeros teóricos** como Frederick Taylor (administración científica) y Henri Fayol (teoría clásica).



ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN



Revolución Industrial (siglos XVIII–XIX)

Nace la administración moderna:

Se puede diferenciar entre **la Primera Revolución Industrial (1760-1850)** y la Segunda Revolución Industrial (1850-1914).

La primera comenzó en el Reino Unido y se extendió por Europa y Estados Unidos.

La introducción de la máquina de vapor y otras tecnologías permitió la mecanización de algunos procesos productivos.

Esto llevó a la aparición de la fábrica urbana como espacio de trabajo y una nueva organización laboral.



ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN



Revolución Industrial (siglos XVIII–XIX)

Nace la administración moderna:

La Segunda Revolución Industrial se caracterizó por el aumento de la productividad industrial a partir de la introducción de la cadena de montaje (**separación del proceso productivo en diferentes etapas**) y **nuevas fuentes de energía**.

En esta segunda etapa, Alemania protagonizó el mayor crecimiento económico, y las transformaciones se extendieron a Estados Unidos y Japón.



ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN

Siglo XX en adelante

- La administración se convierte en **disciplina científica**.
- Surgen **múltiples teorías**: humanística, estructuralista, sistémica, clásica, neoclásica, burocrática entre otras.
- Se aplica en todos los sectores: empresas, gobiernos, ONGs, educación, salud.



Teoría General de la Administración

Enfoque Clásico

Línea de Tiempo Evolutiva



ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA:

Revolucionó la forma de gestionar el trabajo en las organizaciones industriales a finales del siglo XIX y principios del XX.

Su enfoque se basó en **aplicar métodos científicos al estudio del trabajo** para **aumentar la eficiencia y la productividad**.
Implica el observar, medir, analizar y estandarizar las tareas - laborales.

Teoría General de la Administración

Enfoque Clásico

Línea de Tiempo Evolutiva

Teoría científica de la administración

Taylor aproximadamente en (1911), considerando el estudio de los procesos, tiempo - movimientos, realizados a partir de la experiencia del obrero.

Reconoce **(4) principios de la Administración Científica:**

1. **Principio de Planeación.**
2. **Principio de Preparación.**
3. **Principio de Control.**
4. **Principio de Ejecución.**



Teoría General de la Administración

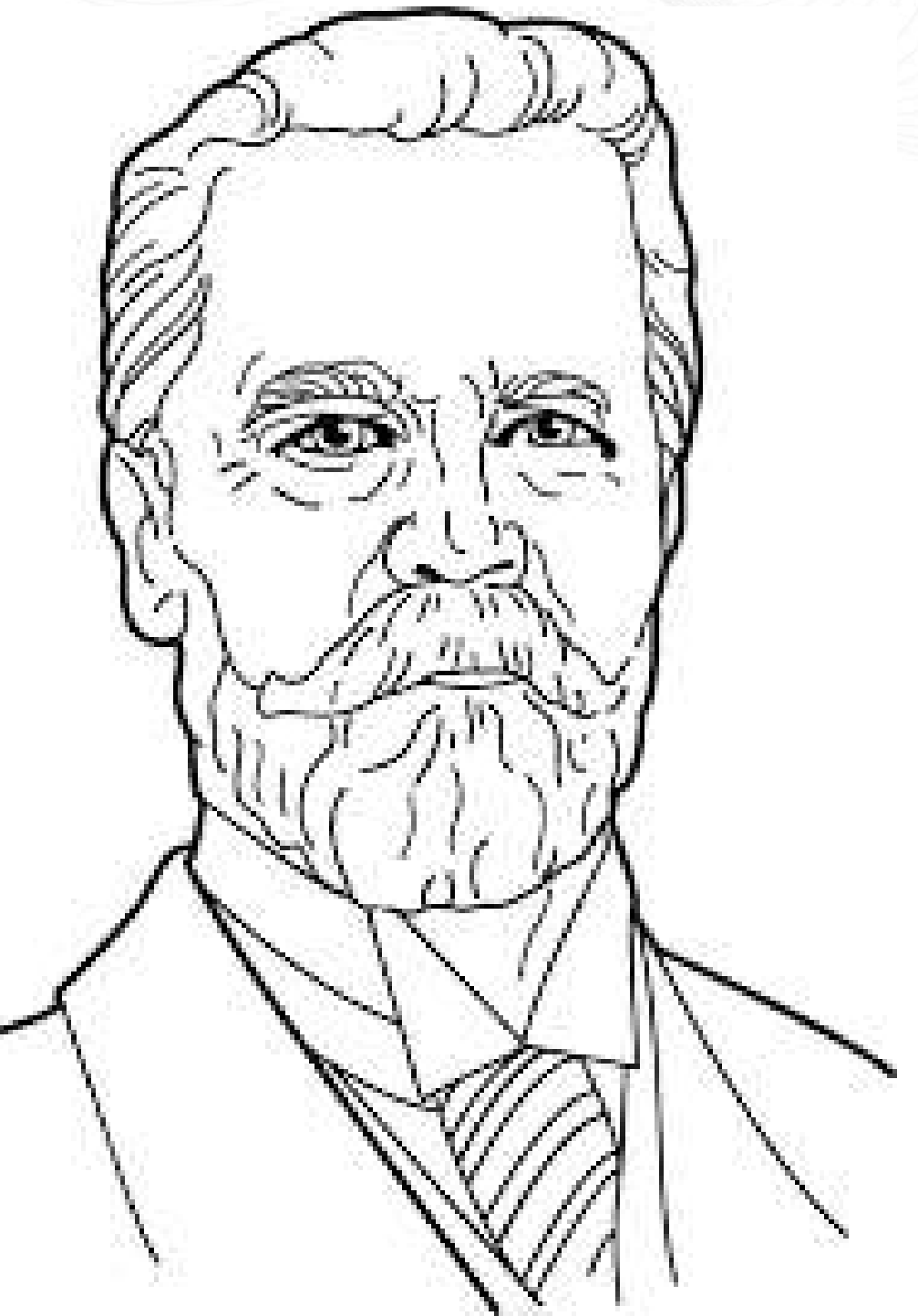
Enfoque Clásico

Línea de Tiempo Evolutiva

Teoría Clásica de la Administración

Propone una visión estructural y funcional de la organización, **enfocándose en cómo debe organizarse y dirigirse una empresa** para lograr eficiencia.

A diferencia de Taylor, que se centró en el nivel operativo (trabajadores), Fayol se **enfocó en el nivel directivo y en la administración** como **función universal** aplicable a cualquier tipo de organización; propone una "Administración Integral".



Teoría General de la Administración

Enfoque Clásico

Línea de Tiempo Evolutiva

Fayol identificó (14) principios de administración, entre los más destacados:

- 1. División del trabajo.**
- 2. Autoridad y responsabilidad.**
- 3. Disciplina**
- 4. Unidad de mando**
- 5. Unidad de dirección**
- 6. Subordinación del interés individual al general**
- 7. Remuneración**
- 8. Centralización**
- 9. Jerarquía**
- 10. Orden**
- 11. Equidad**
- 12. Estabilidad del personal**
- 13. Iniciativa.**
- 14. Espíritu de equipo.**



Teoría General de la Administración

Enfoque Clásico

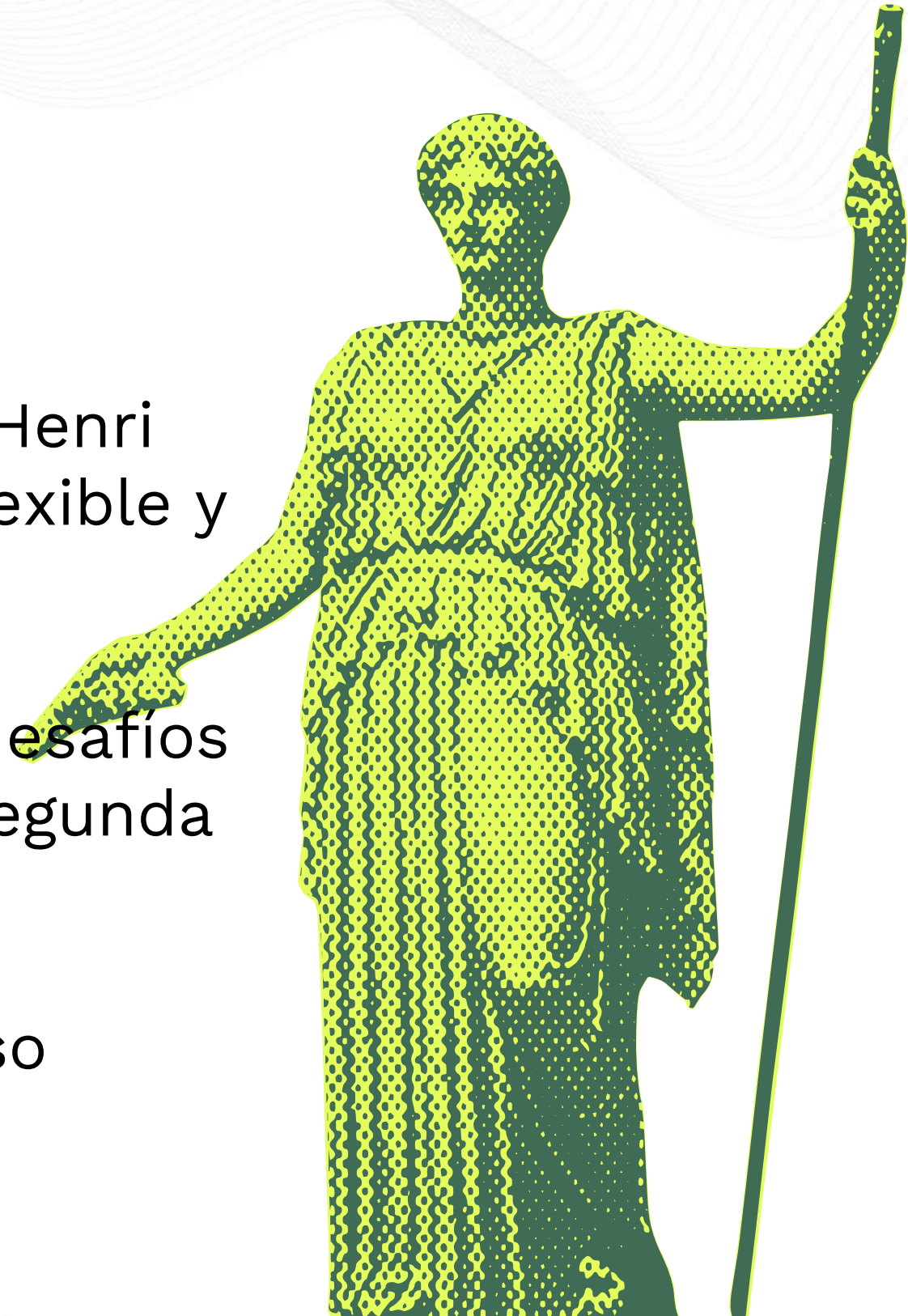
Línea de Tiempo Evolutiva

Teoría Neoclásica

“Evolución” de la teoría clásica propuesta por autores como Henri Fayol y Frederick Taylor, pero con una visión más práctica, flexible y adaptada a los cambios del siglo XX.

Surgió entre las décadas de 1930 y 1950, en respuesta a los desafíos económicos y sociales posteriores a la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial.

También se la conoce como escuela operacional o del proceso administrativo. **“El nuevo rol del administrador como líder, estratega y facilitador del cambio.”**



Teoría General de la Administración

Enfoque Clásico



Línea de Tiempo Evolutiva

Teoría Neoclásica

Que propone esta teoría?

Que propone atender?

Que principios destacan?

Principales representantes de la escuela Neoclásica, son ?



Teoría General de la Administración

Enfoque Clásico



Línea de Tiempo Evolutiva

Teoría Burocrática

¿Por qué surgió esta teoría?(1922)

En respuesta a los límites de la teoría clásica (muy rígida) y la teoría de las relaciones humanas (muy emocional).

En un contexto de industrialización, crecimiento del Estado y expansión empresarial, donde se necesitaba orden y control.

Es un modelo de organización que busca maximizar la eficiencia dentro de las organizaciones.



Teoría General de la Administración

Enfoque Clásico

Línea de Tiempo Evolutiva

Teoría Burocrática

Características esenciales de la burocracia según Weber:

- Jerarquía de autoridad
- División del trabajo
- Normas y procedimientos formales
- Impersonalidad
- Competencia técnica
- Registro documental



Teoría General de la Administración

Enfoque Clásico



Línea de Tiempo Evolutiva

Teoría De las Relaciones Humanas

Surge como respuesta a los enfoques mecanicistas de la administración científica y burocrática.

Su principal objetivo es revalorizar el papel del individuo en el entorno laboral, reconociendo que la productividad no depende solo de procesos técnicos, sino también del bienestar emocional y social de los trabajadores.

Teoría General de la Administración

Enfoque Clásico



Línea de Tiempo Evolutiva

Teoría De las Relaciones Humanas

Principios fundamentales

- Importancia del ser humano
- Relaciones interpersonales
- Comunicación efectiva
- Reconocimiento y pertenencia
- Participación activa

Basada en estudios empíricos como el
“Experimento de Hawthorne”

Teoría General de la Administración

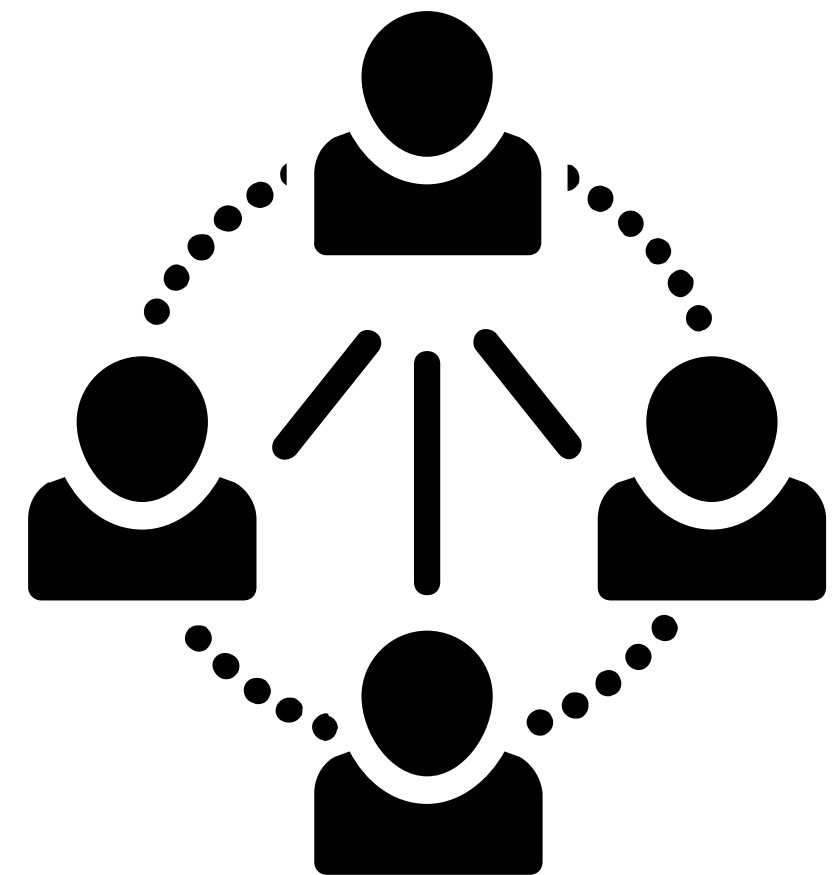
Enfoque Clásico

Línea de Tiempo Evolutiva

La Teoría Estructuralista de la Administración

Surge en los años 50 como una evolución crítica de la teoría clásica y de las relaciones humanas, buscando una comprensión más amplia y compleja de las organizaciones.

Considera a **las organizaciones como sistemas sociales** complejos, donde interactúan elementos como personas, estructuras, normas, roles, valores y poder, enfocándose en las interrelaciones dentro y fuera de la organización, más allá de la eficiencia y motivación.



Teoría General de la Administración

Enfoque Clásico



Línea de Tiempo Evolutiva

La Teoría administrativa de Henry Ford

Impulsó un modelo de gestión centrado en la producción en masa mediante la estandarización, la especialización del trabajo y la integración de la cadena productiva, conocido como fordismo.

Henry Ford

1863-1947



Teoría General de la Administración

Enfoque Clásico



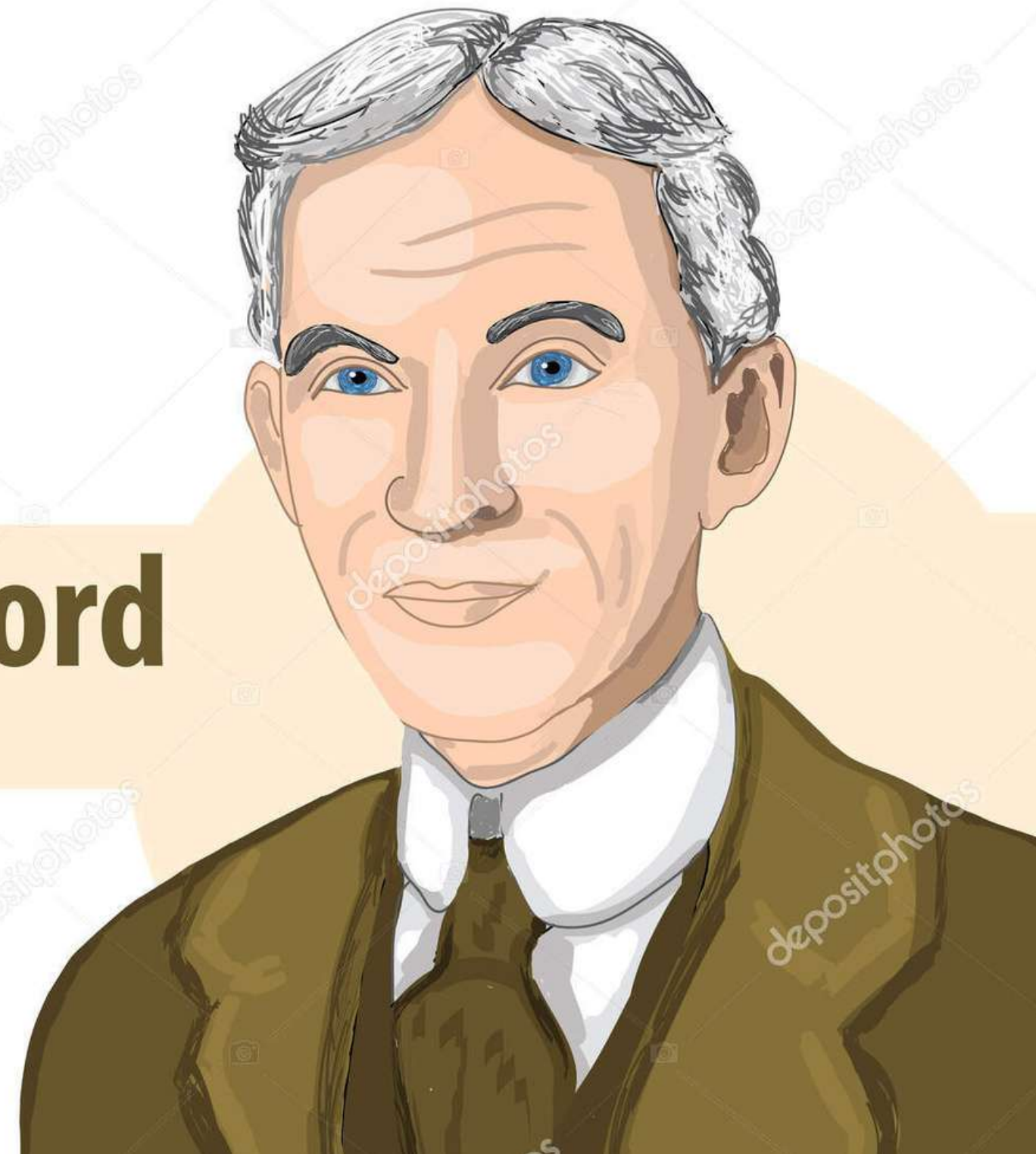
Línea de Tiempo Evolutiva

La Teoría administrativa de Henry Ford

Principios básicos de Ford para establecer un esquema de producción:

1. Principio de Intensificación
2. Principio de Economicidad
3. Principio de productividad

Henry Ford
1863-1947



Teorías y marcos de referencia contemporáneos

1. Teoría de Sistemas
2. Escuela Estructuralista ó Teoria
3. Perspectiva Contingencial
4. Gestión del Conocimiento
5. Teoría de la Complejidad y Redes.
6. Teoría de Stakeholders.



Factores que moldean la Administración Moderna



La administración en la sociedad moderna

- No es solo “organizar recursos” o “dirigir empresas”.
- Es una **disciplina estratégica**, que se aplica en todos los sectores, organizaciones: salud, educación, tecnología, cultura, gobierno, ONGs, etc.



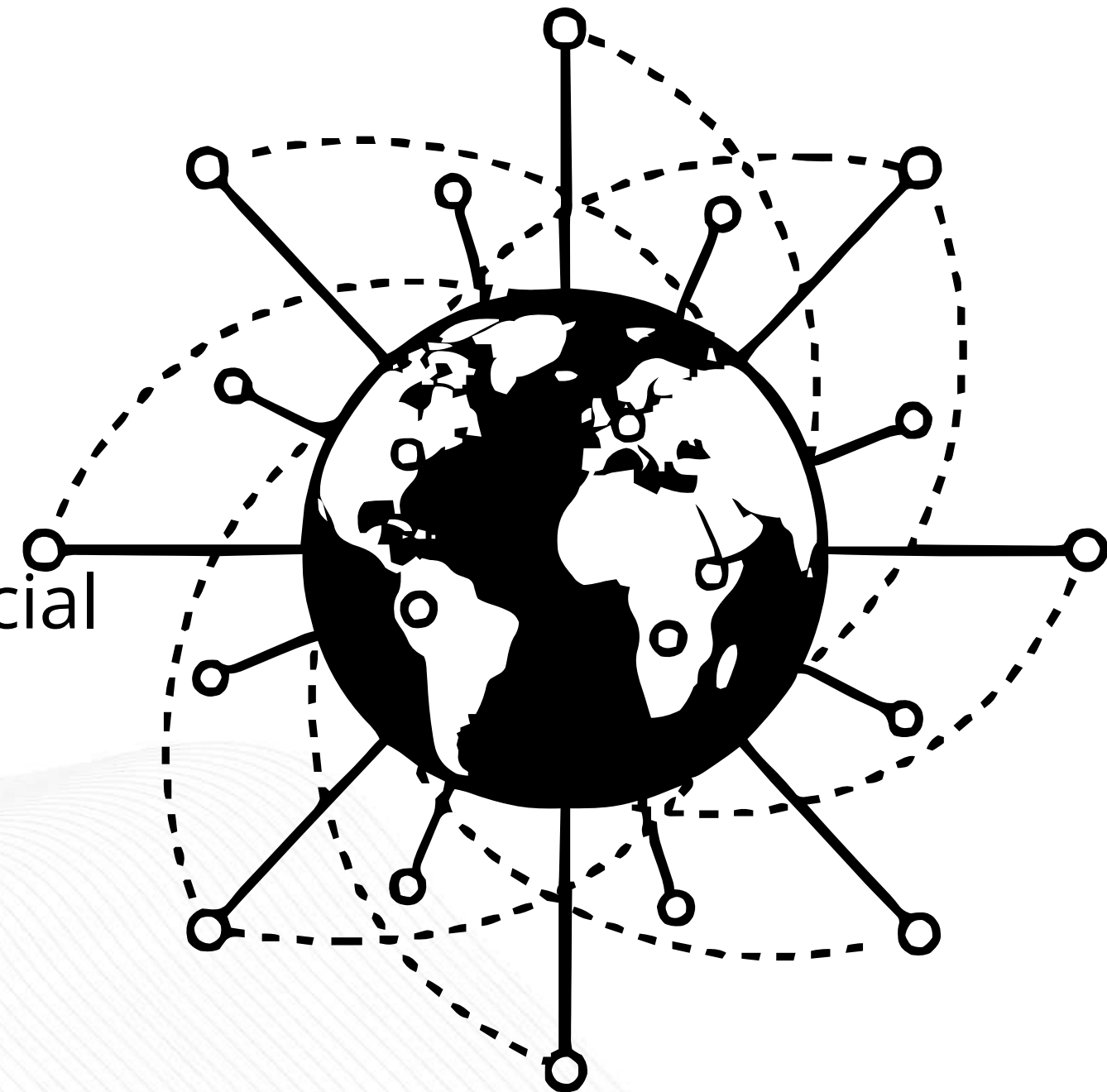
- Va más allá de los procesos clásicos de planear, organizar, dirigir y controlar.
- Hoy se desarrolla **en un entorno** caracterizado por la digitalización, la globalización, la economía del conocimiento y la sostenibilidad

Factores que moldean la Administración Moderna



La administración en la sociedad moderna

1. Globalización
2. Transformación digital
3. Economía del conocimiento
4. Sostenibilidad y responsabilidad social
5. Modelos de trabajo postpandemia



Habilidades de los Administradores - Gestores



La administración en la sociedad moderna

Conceptuales, humanas y técnicas.

Para **Chiavenato** (2006), el éxito de un administrador depende más de su desempeño, de cómo trata a las personas y las situaciones, según sus características de personalidad.

Una habilidad es la capacidad de transformar conocimiento en acción, que resulta en un desempeño esperado.



Nuevos roles y habilidades del administrador



- **Líder transformacional:** Inspira cambios, fomenta la visión compartida y moviliza el talento hacia la innovación.
- **Gestor de la innovación:** Facilita la co-creación, adopta metodologías ágiles (Agile, Lean Startup) y experimenta con nuevos modelos de negocio.
- **Facilitador de colaboraciones:** Diseña ecosistemas internos y externos, alianzas estratégicas y redes de conocimiento.
- **Orientado a datos:** Desarrolla habilidades analíticas, maneja herramientas de Business Intelligence y toma decisiones basadas en métricas y KPIs.

Nuevos roles y habilidades en el contexto Empresarial



- **Líder transformacional:** Inspira cambios, fomenta la visión compartida y moviliza el talento hacia la innovación.
- **Gestor de la innovación:** Facilita la co-creación, adopta metodologías ágiles (Agile, Lean Startup) y experimenta con nuevos modelos de negocio.
- **Facilitador de colaboraciones:** Diseña ecosistemas internos y externos, alianzas estratégicas y redes de conocimiento.
- **Orientado a datos:** Desarrolla habilidades analíticas, maneja herramientas de Business Intelligence y toma decisiones basadas en métricas y KPIs.

Fundamentos de la empresa

La empresa es una organización que busca crear valor mediante la producción y distribución de bienes y servicios. Sus fundamentos son:



- 1. Propósito:** Satisfacer necesidades y deseos de los clientes.
- 2. Recursos:** Humanos, financieros, materiales y tecnológicos.
- 3. Estructura:** Organización y división del trabajo.
- 4. Objetivos:** Metas y propósitos que guían la empresa.

Objetivos de la empresa



1. Económicos: Maximizar ganancias y minimizar costos.



2. Sociales: Contribuir al bienestar de la sociedad y empleados.

3. Ambientales: Proteger el medio ambiente y promover la sostenibilidad.

Dirección de empresas



- 1. Planificación:** Establecer objetivos y estrategias.
- 2. Organización:** Asignar recursos y responsabilidades.
- 3. Dirección:** Liderar y motivar a los empleados.
- 4. Control:** Monitorear y ajustar el desempeño.

Proceso de toma de decisiones



1. Identificación del problema:

Reconocer la necesidad de una decisión.

2. Análisis de opciones: Evaluar alternativas.

3. Selección de la opción: Elegir la mejor alternativa.

4. Implementación: Poner en práctica la decisión.

5. Evaluación: Monitorear y ajustar la decisión.

Fundamentos de Estadística Descriptiva



La estadística es una ciencia que se encarga de **recopilar, organizar, analizar e interpretar datos para tomar decisiones informadas.**

Permite a los investigadores y profesionales identificar patrones, realizar predicciones y evaluar hipótesis. La estadística se divide principalmente en dos ramas: **la estadística descriptiva**, que se centra en resumir y describir las características de un conjunto de datos, y **la estadística inferencial**, que se dedica a hacer generalizaciones sobre una población a partir de una muestra.

LA ESTADISTICA Y LA RECOPILACIÓN DE DATOS

Recopilamos datos para el estudio de algún **fenómeno** ; podemos hablar de :

- **Población** : conjunto de individuos sobre el que se va a estudiar una característica.

Ejemplo: “Intención de voto para las elecciones presidenciales de Colombia”, **La población** identificada son “todas aquellas personas que pueden votar dentro y fuera del país”.

LA ESTADISTICA Y LA RECOPIACIÓN DE DATOS

Recopilamos datos para el estudio de algún **fenómeno** ; podemos hablar de :

- **Individuo o Unidad estadística** : es cada uno de los elementos que compone la población.

Ejemplo: “Empresa fabricante de fósforos: que porcentaje de fósforos salen defectuosos”, **La población:** “todos los fósforos defectuosos” , **Individuo** : cada fosforo al que se le hará el estudio.

LA ESTADISTICA Y LA RECOPILACIÓN DE DATOS

Recopilamos datos para el estudio de algún **fenómeno** ; podemos hablar de :

- **Muestra:** se utiliza cuando la población es muy grande o el estudio no tiene el alcance a toda la población.
- Es un conjunto, parte o un grupo representativo de la población a quienes se les realiza el estudio o “preguntas”.

Ejemplo: que porcentaje de fósforos funcionan?, la Muestra es de 100 fósforos, de los cuales 5 son defectuosos.

LA ESTADISTICA Y LA RECOPILOACIÓN DE DATOS



Recopilamos datos para el estudio de algún **fenómeno** ; podemos hablar de :

Dato: resultado o valores obtenidos.

- **Estudio de peso (kg)**
- **Población** : "Toda la ficha "
- **Muestra** (conjunto especifico).
- **Individuo o unidad estadística:** cada aprendiz

Ejemplo: (Datos)

Ind. 1 - 45 kg

Ind. 2 - 78 kg

Ind. 3 - 64 kg

Ind 4 - 80 Kg.



Tablas de frecuencia

Es una forma organizada de **resumir un conjunto de datos**, mostrando cuántas veces aparece cada valor o categoría. Permite **visualizar patrones, tendencias y tomar decisiones** informadas.

Permiten realizar los gráficos estadísticos y analizar los mismo.

Existen las tablas **SIMPLES** o de **INTERVALOS**.





GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL

PROCEDIMIENTO DESARROLLO CURRICULAR

GUÍA DE APRENDIZAJE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE

- Denominación del Programa de Formación: Tecnología en Gestión del Talento Humano
- Código del Programa de Formación: 112005 Versión 101
- Nombre del Proyecto: Elaboración y validación de un manual de funciones y responsabilidades (Profesiograma), estableciendo y/o actualizando los elementos de: Identificación, Misión, Comunicación, Responsabilidades, Requisitos de Selección y Condiciones de Salud de todos los Cargos, en seis (6) empresas de la ciudad de Ibagué.
- Fase del Proyecto: Ejecución
- Actividad de Proyecto: Desarrollar el proceso de Inducción de personal identificando los elementos de interacción con la elaboración del profesiograma.
- Competencia: 210201009. Integrar los trabajadores y proveedores a la organización, de acuerdo con el direccionamiento estratégico, procesos y procedimientos y roles de trabajo.
- Resultados de Aprendizaje Alcanzar:
 - Planear y elaborar programas de inducción y reintucción de acuerdo a las variables, normas y procedimientos de la organización.
 - Programar y diseñar los documentos y ayudas didácticas requeridos en el plan de inducción-reintucción.
 - Desarrollar acciones en los programas de inducción y reintucción siguiendo la metodología y recursos previstos en el plan.
 - Aplicar tecnologías de la información y la comunicación en los programas de inducción y reintucción de personal.
 - Evaluar el programa de inducción-reintucción de personal y presentar informe de los resultados obtenidos.
- Duración de la Guía: 60 Horas.

2. PRESENTACIÓN

En el medio laboral, es muy común encontrarnos con el ingreso de personas que llegan a nuestras organizaciones y, por diversas causas, no reciben una adecuada capacitación básica que favorezca su integración rápida y efectiva a las empresas.

Según varios autores, se sabe que la efectividad de las acciones de un equipo de trabajo (independiente del área específica de trabajo), dependerá de la forma como cada miembro de su grupo realice el trabajo y lo integre con el resto del proceso productivo.

Esta condición está íntimamente relacionada con la forma como se lleven a cabo los programas de inducción y entrenamiento en cada una de sus secciones y, la correspondiente conexión entre ellas.



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA

Procedimiento de Desarrollo Curricular

GUÍA DE APRENDIZAJE

Elementos tan básicos como la presentación general de la organización y de sus políticas, aspectos de seguridad, situaciones relativas al contrato laboral, capacitaciones y programas de desarrollo específicos para su oficio, y factores de riesgo entre otros, pueden presentarse como grandes obstáculos para lograr un buen acople y facilitar el rápido desarrollo de las actividades para las que fue contratada una persona; aun cuando es en estos momentos, al inicio de cualquier labor, que más se necesita del apoyo, seguridad y aceptación para lograr la adaptación e integración del personal, en pro de favorecer el inicio y desarrollo del sentido de pertenencia por la empresa.

En esta guía se pretende, además de dar a conocer algunas consideraciones básicas para la elaboración de procesos de inducción en las organizaciones, llamar la atención y hacer un gran énfasis en el compromiso que sobre éste tienen los directivos de las organizaciones favoreciendo o no la implementación de éstos.

3. FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



3.1 Actividades de Reflexión Inicial

Observe el video: «Miguel Ángel Vásquez Bertini - Entrevista Veritas TV - Lima Inducción de Personal». https://www.youtube.com/watch?v=FY8_-Lk4aUk

Resuelva los siguientes interrogantes:

1. ¿Qué se entiende por mística empresarial?
2. ¿Por qué no es adecuado que los trabajadores aprendan a su propio ritmo?
3. ¿Qué tipos de inducción hay?
4. ¿Qué rol juega la comunicación en la inducción?
5. ¿Qué beneficios genera la inducción?



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA
Procedimiento de Desarrollo Curricular
GUÍA DE APRENDIZAJE

6. ¿Cuánto dura y quién es el responsable de la Inducción?
7. ¿Es un proceso o un procedimiento?
8. ¿Qué es la reinducción?
9. ¿Qué elementos son esenciales para el éxito de la inducción?

3.2 Actividades de contextualización e identificación de conocimientos necesarios para el aprendizaje.

BENEFICIOS DE LA INDUCCIÓN

ACTIVIDAD 2

1. Enumerarse de 1 a 4.
2. Conformar grupos según el número asignado.
3. Apropiarse de dos beneficios de la inducción.
4. Representarlos a los compañeros sin emplear las palabras (escritas o verbales) para que ellos identifiquen claramente los beneficios.



- b) Lea el capítulo 14 del texto indicado y elabore la infografía requerida.



GRADOS ESPINOSA, JAIME A.
**RECLUTAMIENTO: SELECCIÓN, CONTRATACIÓN
E INDUCCIÓN DEL PERSONAL (4A. ED.).**
MÉXICO: EDITORIAL EL MANUAL MODERNO,
2013. **Capítulo 14**
**ELABORE UN INSTRUCTIVO A MANERA DE
INFOGRAFÍA QUE LE SERVIRÁ A CUALQUIER
ORGANIZACIÓN PARA DESARROLLAR EL
PROCESO DE INDUCCIÓN.**



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA
Procedimiento de Desarrollo Curricular
GUÍA DE APRENDIZAJE

3.3 Actividades de apropiación del conocimiento (Conceptualización y Teorización).

- a) Con base en la lectura y lo visto en formación clasifique los siguientes temas de inducción entre general y específica.



- b) De forma grupal, establezca cuáles son las actividades, insumos y salidas del proceso de inducción.





SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA
Procedimiento de Desarrollo Curricular
GUÍA DE APRENDIZAJE

3.3 Actividades de transferencia del conocimiento.



- a) Complete el cuadro de “LISTA DE VERIFICACIÓN CUMPLIMIENTO INDUCCIÓN” según lo adelantado en el ejercicio de Inducción.

LISTA DE VERIFICACIÓN CUMPLIMIENTO INDUCCIÓN

TIPO DE INDUCCIÓN	BLOQUE	SUBTEMAS A TRATAR	MATERIAL A EMPLEAR
GENERAL	• SOCIALIZACIÓN		
	• SST		
	• HISTORIA		
	• PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
	• ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
	• PROCESO PRODUCTIVO		
	• REGLAMENTOS Y POLÍTICAS		
	• CONTRATO LABORAL		
	• PROGRAMAS DE DESARROLLO Y BIENESTAR		
ESPECÍFICA	• PUESTO ESPECÍFICO DE TRABAJO		
	• COMUNICACIÓN DEL CARGO		
	• SST		
	• EVALUACIÓN		

4. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN



- | Evidencias de Aprendizaje | Criterios de Evaluación | Técnicas e Instrumentos de Evaluación |
|---|---|---|
| <p>Evidencias de Conocimiento :</p> <p>Aplica de forma oportuna y adecuada todos los conceptos teóricos y técnicos manejados en esta guía y sobre todo los relacionados con la inducción y reinducción del personal.</p> | <p>Aplica con diligencia los conceptos, normas, políticas, funciones, roles de trabajo y características que existen en los programas de inducción-reinducción, en el contexto de la cultura de la organización.</p> | <p>Observación</p> |
| <p>Evidencias de Desempeño:</p> <p>Participa activamente de las sesiones y las actividades establecidas.</p> <p>Se involucra en el trabajo colaborativo y efectúa aportes de calidad para el producto final requerido.</p> <p>Cumple con los tiempos y especificaciones para la entrega de los trabajos y/o actividades asignadas.</p> | <p>Elabora de manera objetiva los instrumentos para identificar las variables del plan de inducción-reinducción de acuerdo con las normas y procedimientos de la organización.</p> | <p>Lista de Chequeo</p> |
| <p>Evidencias de Producto:</p> <p>Cumple satisfactoriamente con los elementos requeridos para generar un programa de inducción.</p> | <p>Identifica objetivamente las variables para utilizar en la elaboración del plan de inducción-reinducción en las organizaciones públicas y privadas, y de acuerdo con el direccionamiento estratégico de la organización.</p> | <p>Cuestionario de preguntas</p> |
| | <p>Elabora diligentemente el plan de inducción y reinducción con base en las variables identificadas normas, políticas y requerimientos de la</p> | |



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA
Procedimiento de Desarrollo Curricular
GUÍA DE APRENDIZAJE

	organización. Realiza con objetividad y eficacia un procedimiento de alistamiento de medios y recursos para utilizar en los programas de inducción y orientación de personal.	
--	---	--

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Acción de Capacitación:** Actividad relacionada con las necesidades institucionales, funcionales o de competencias laborales, en que la formación, el perfeccionamiento, la complementación, son conceptos que identifican la capacitación en el entorno laboral. Además, la capacitación comprende actividades de instrucción extraescolar, que permite a los trabajadores desarrollar competencias laborales acordes con una actividad, ocupación u oficio.
- **Ambiente laboral:** se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, proyección profesional, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes.
- **Aprendizaje:** es el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación
- **Asertividad:** es aquella habilidad personal que nos permite expresar de forma adecuada nuestras emociones frente a otra persona, y lo hacemos sin hostilidad ni agresividad. Una persona asertiva sabe expresar directa y adecuadamente sus opiniones y sentimientos (tanto positivos como negativos) en cualquier situación social.
- **Benchmarking de procesos:** Técnica de administración estratégica, para la búsqueda continua de las mejores prácticas de negocio y, aplicarlas a empresas o instituciones.
- **Bienestar Laboral:** Se define como el estado deseado por el grupo de personas que laboran en una organización, este se logra por medio de planes, programas y proyectos, que a partir de la gestión involucra elementos dinámicos que buscan mejorar la cotidianidad laboral a su vez la condición personal, familiar y social.
- **Capacitación:** Acción que busca desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes de la persona, preparándola para que se desempeñe en una función o funciones específicas.
- **Cargo:** Constituye el vínculo entre los individuos y la organización. En este escenario ingresa el departamento de Recursos Humanos, quienes ayudan a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea. Quienes trabajan en el departamento de Recursos Humanos deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos para alcanzar los objetivos propuestos.



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA
Procedimiento de Desarrollo Curricular
GUÍA DE APRENDIZAJE

- **Control:** Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y valuación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que los rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.
- **Clima Organizacional:** se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.
- **Competencias:** capacidad con la que se aplican los conocimientos y las habilidades con el fin de conseguir los resultados previstos.
- **Competencias Básicas y/o generales:** Se refieren a las habilidades para lectura, escritura, comunicación oral, matemáticas básicas. Se adquieren como resultado de la educación formal o capacitación inicial. Incluye el desarrollo de competencias transversales, tanto metodológicas, como humano - sociales. Son de larga duración y sirven de fundamento para cualquier oficio o profesión.
- **Coordinación:** Proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines. Establecer relaciones entre varias partes del trabajo.
- **Dirección:** Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo. De manera apropiada para alcanzar los objetivos de una organización.
- **Educación:** Proceso continuo de desarrollo de las facultades físicas, intelectuales y morales del ser humano, con el fin de integrarse mejor en la sociedad.
- **Entrenamiento:** Es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.
- **Evaluación:** Proceso sistemático tendiente a determinar el valor o la cantidad del logro de objetivos predeterminados. La evaluación requiere, por lo tanto, la formulación de tales objetivos, la identificación de los criterios que deben emplearse para medir su cumplimiento, la determinación del grado de éxito alcanzado y las recomendaciones para desarrollar actividades futuras en un programa determinado.
- **Formación:** Conjunto de actividades que buscan incrementar el rendimiento del empleado, aumentando su capacidad a través de sus conocimientos, habilidades y actitudes.
- **Gerencia:** es un proceso social que lleva la responsabilidad de planear, regular y ejecutar las operaciones de una empresa para lograr un propósito.
- **Habilidad:** Destreza y precisión necesarias para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo al grado de exactitud requerido.
- **Legislación:** Definida como el conjunto de normas que regulan una Nación, emitidas por la voluntad soberana de ésta en la forma prevista en su Constitución Nacional, ya sea a través de la rama legislativa, a través de sus cámaras, o excepcionalmente de la rama ejecutiva o judicial. El carácter general de la legislación es mandar, prohibir, permitir o castigar.



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA

Procedimiento de Desarrollo Curricular

GUÍA DE APRENDIZAJE

- Legislación laboral: regula los derechos y garantías mínimas de los trabajadores, los cuales son irrenunciables y no pueden ser modificadas mediante los contratos de trabajo.
- Organización: son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. También se definen como un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las Organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración, y a su vez de algunas áreas de estudio de otras disciplinas como la Sociología, la Economía y la Psicología.
- Planificación: es un proceso gradual, por el que se establece el esfuerzo necesario para cumplir con los objetivos de un proyecto en un tiempo u horario que se debe cumplir para que la planificación sea exitosa. En este proceso permite además, refinar los objetivos que dieron origen al proyecto.

Programa: Las normas de rendimiento ayudan a determinar el número de puestos y la cantidad de personal que se necesiten para cumplir con el trabajo. Sirven para establecer cuánto tiempo debe emplearse para completar cada actividad y por consiguiente establecer cuántos empleados se necesitarán para realizar esa cantidad.

6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

- Grados Espinosa, Jaime A. Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal (4a. ed.). México: Editorial El Manual Moderno, 2013.
- RAMIREZ, Gabriel Eugenio. Procesos de Inducción y Entrenamiento, Un enfoque global para el mejoramiento de la salud en el trabajo y la productividad. Internet.
- ENCINAS, Jesús. Inducción y motivación al personal, Instituto tecnológico de Hermosillo. Internet
- Bibliografía
- BALSELLS, Edgar. Experiencias exitosas de entrenamiento y capacitación en empresas dinámicas en Guatemala. Internet.
- DESSLER, Gary. Administración de personal. México: Prentice Hall, 1996.
- ENCINAS, Jesús. Inducción y motivación al personal, Instituto tecnológico de Hermosillo. Internet.
- RAMIREZ, Gabriel Eugenio. Procesos de Inducción y Entrenamiento, Un enfoque global para el mejoramiento de la salud en el trabajo y la productividad. Internet.
- STEINBERG, Lorena. Herramientas que facilitan la incorporación de un miembro a la organización: programas de inducción. Internet

7. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)	JUAN CARLOS TRONCOSO RODRIGUEZ	Instructor	Centro De Comercio Y Servicios	Febrero de 2017



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA
Procedimiento de Desarrollo Curricular
GUÍA DE APRENDIZAJE

			Regional Tolima.	
--	--	--	------------------	--

8. CONTROL DE CAMBIOS (diligenciar únicamente si realiza ajustes a la guía)

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio
Autor (es)					

Objetivo.

Conocer los conceptos básicos, los elementos y la clasificación de los sistemas de información y su relación con los analistas de sistemas.

Introducción.

En una organización o empresa, el análisis y diseño de sistemas es el proceso de estudiar su situación con la finalidad de observar como trabaja y decir si es necesario realizar una mejora; el encargado de realizar estas tareas es el analista de sistemas para antes de comenzar el desarrollo de cualquier proyecto, se conoce un estudio de sistemas para detectar todos los detalles de la situación actual en la empresa. La información reunida con este estudio sirve como base para crear varias estrategias de diseño. Los administradores deciden qué estrategia seguir. Los gerentes, empleados y otros usuarios finales que se familiarizan cada vez más con el empleo de computadoras están teniendo un papel muy importante en el desarrollo de sistemas.

Todas las organizaciones son sistemas que actúan recíprocamente con su medio ambiente recibiendo entradas y produciendo salidas. Los sistemas, que pueden estar formados por otros sistemas más pequeños denominados subsistemas, funcionan para alcanzar fines específicos. Sin embargo, los propósitos o metas se alcanzan sólo cuando se mantienen el control.

Definición de Sistemas de Información

La finalidad de un SI es captar, almacenar y distribuir información del entorno de una institución y de sus operaciones internas para el propósito de apoyar a las áreas o funciones de la institución y a la toma de decisiones, a la comunicación, coordinación, control y análisis y visualización. Los sistemas de información transforman los datos puros en información útil mediante tres actividades básicas, alimentación, procesamiento y salida.

CONCEPTO DE SISTEMAS

- Un conjunto de elementos
- Dinámicamente relacionados
- Formando una actividad
- Para alcanzar un objetivo
- Operando sobre datos/energía/materia
- Para proveer información/energía/materia

Características de los sistemas

Sistema es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad. Según Bertalanffy, sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad).

- Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

- Globalismo o totalidad: un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa / efecto. De estos cambio y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasis.
- Entropía: es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. De aquí nace la negentropía, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.
- Homeostasis: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

Una organización podrá ser entendida como un sistema o subsistema o un supersistema, dependiendo del enfoque. El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones. Los sistemas pueden operar, tanto en serio como en paralelo.

Tipos de sistemas de información

Conceptualmente, los sistemas de información en el mundo real pueden clasificarse en varias formas diferentes. Por ejemplo, varios tipos de sistemas de información pueden clasificarse conceptualmente como sistemas de información gerencial o de operaciones.

Sistemas de apoyo a las operaciones

Los sistemas de información siempre se han necesitado para procesar datos generados por operaciones comerciales, y han sido utilizados en éstas. Estos **sistemas de apoyo a las operaciones** generan una variedad de productos de información para uso interno y externo. Sin embargo, éstos no hacen énfasis en la generación de los productos específicos de información que pueden ser utilizados de manera óptima por los gerentes.

Sistemas de procesamiento de transacciones

Los sistema de apoyo a las operaciones incluyen la categoría principal de **sistemas de procesamiento de transacciones** (TPS, *transaction processing systems*), los cuales registran y procesan datos resultantes de transacciones comerciales.

Sistema de control de procesos

Los sistemas de apon a las operaciones también toman decisiones rutinarias que controlan proceso operacionales. Esto incluye una categoría de sistemas de información denominada **sistemas de control de procesos**, en los cuales las computadoras toman decisiones automáticas sobre ajuste de un proceso de producción física.

Sistemas de colaboración empresarial

Son sistemas de información que utilizan una variedad de tecnologías de información para ayudar a que las personas trabajen en conjunto.

Sistemas de apoyo gerencial

Cuando los sistemas de información se centran en el suministro de información y respaldo para la toma de decisiones efectivas por parte de los gerentes, reciben el nombre de **sistemas de apoyo gerencial**. Estos sistemas comenzaron cuando se originó el concepto de *sistemas de información gerencial* (MIS, *management information systems*) en la década de los sesenta. MIS se convirtió en la expresión favorita de casi todos los intentos por relacionar la tecnología de computador y la teoría de sistemas al procesamiento de datos en las organizaciones.

Sistemas de información gerencial

Los **sistemas de información gerencial** (*Management information Systems*, MIS) son la forma más común de sistemas de apoyo gerencial. Suministran a los usuarios finales gerenciales productos de información que respaldan gran parte de sus necesidades de toma de decisiones diarias.

Enfoque de Sistemas

Teoría General de los Sistemas:

Fue desarrollada por Ludwin Von Bertalanffy alrededor de la década de 1920/1930, y se caracteriza por ser una teoría de principios universales aplicables a los sistemas en general. La Teoría General de Sistemas no busca solucionar [problemas](#) o intentar [soluciones](#) prácticas, pero sí producir [teorías](#) y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Según Bertalanffy los fines principales de la Teoría General de Sistema son:

- Conducir hacia la integración en la educación científica.
- Desarrollar principios unificadores que vallan verticalmente por el universo de las ciencias individuales.
- Centrarse en una Teoría General de Sistemas.
- Tendencia general hacia una integración en las varias ciencias, naturales y sociales.
- Medio importante para aprender hacia la teoría exacta en los campos no físicos de la ciencia.

Bases Epistemológicas de la Teoría General de Sistemas:

Según Bertalanffy (1976) se puede hablar de una filosofía de sistemas, ya que toda teoría científica de gran alcance tiene aspectos metafísicos. El autor señala que "teoría" no debe entenderse en su sentido restringido, esto es, matemático, sino que la palabra teoría está más cercana, en su definición, a la idea de paradigma de Kuhn. El distingue en la filosofía de sistemas una ontología de sistemas, una epistemología de sistemas y una filosofía de valores de sistemas.

La ontología se aboca a la definición de un sistema y al entendimiento de cómo están plasmados los sistemas en los distintos niveles del mundo de la observación, es decir, la ontología se preocupa de problemas tales como el distinguir un *sistema real* de un *sistema conceptual*. Los sistemas reales son, por ejemplo, galaxias, perros, células y átomos. Los sistemas conceptuales son la lógica, las matemáticas, la música y, en general, toda construcción simbólica. Bertalanffy entiende la ciencia como un subsistema del sistema conceptual, definiéndola como un *sistema abstraído*, es decir, un sistema conceptual correspondiente a la realidad. El señala que la distinción entre sistema real y conceptual está sujeta a debate, por lo que no debe considerarse en forma rígida.

La epistemología de sistemas se refiere a la distancia de la TGS con respecto al positivismo o empirismo lógico. Bertalanffy, refiriéndose a si mismo, dice: "En filosofía, la formación del autor siguió la tradición del neopositivismo del grupo de Moritz Schlick, posteriormente llamado Círculo de Viena. Pero, como tenía que ser, su interés en el misticismo alemán, el relativismo histórico de

Spengler y la historia del arte, aunado a otras actitudes no ortodoxas, le impidió llegar a ser un buen positivista. Eran más fuertes sus lazos con el grupo berlinés de la Sociedad de Filosofía Empírica en los años veintitantos; allí descollaban el filósofo-físico Hans Reichenbach, el psicólogo A. Herzberg y el ingeniero Parseval (inventor del dirigible)". Bertalanffy señala que la epistemología del positivismo lógico es fisicalista y atomista. Fisicalista en el sentido que considera el lenguaje de la ciencia de la física como el único lenguaje de la ciencia y, por lo tanto, la física como el único modelo de ciencia. Atomista en el sentido que busca fundamentos últimos sobre los cuales asentar el conocimiento, que tendrían el carácter de indubitable. Por otro lado, la TGS no comparte la causalidad lineal o unidireccional, la tesis que la percepción es una reflexión de cosas reales o el conocimiento una aproximación a la verdad o la realidad. Bertalanffy señala "[La realidad] es una interacción entre conocedor y conocido, dependiente de múltiples factores de naturaleza biológica, psicológica, cultural, lingüística, etc. La propia física nos enseña que no hay entidades últimas tales como corpúsculos u ondas, que existan independientemente del observador. Esto conduce a una filosofía 'perspectivista' para la cual la física, sin dejar de reconocerle logros en su campo y en otros, no representa el monopolio del conocimiento. Frente al reduccionismo y las teorías que declaran que la realidad no es 'nada sino' (un montón de partículas físicas, genes, reflejos, pulsiones o lo que sea), vemos la ciencia como una de las 'perspectivas' que el hombre, con su dotación y servidumbre biológica, cultural y lingüística, ha creado para vérselas con el universo al cual está 'arrojado' o, más bien, al que está adaptado merced a la evolución y la historia".

La filosofía de valores de sistemas se preocupa de la relación entre los seres humanos y el mundo, pues Bertalanffy señala que la imagen de ser humano diferirá si se entiende el mundo como partículas físicas gobernadas por el azar o como un orden jerárquico simbólico. La TGS no acepta ninguna de esas visiones de mundo, sino que opta por una visión heurística.

Finalmente, Bertalanffy reconoce que la teoría de sistemas comprende un conjunto de enfoques que difieren en estilo y propósito, entre las cuales se encuentra la teoría de conjuntos (Mesarovic), teoría de las redes (Rapoport), cibernética (Wiener), teoría de la información (Shannon y Weaver), teoría de los autómatas (Turing), teoría de los juegos (von Neumann), entre otras. Por eso, la práctica del análisis aplicado de sistemas tiene que aplicar diversos modelos, de acuerdo con la naturaleza del caso y con criterios operacionales, aun cuando algunos conceptos, modelos y principios de la TGS – como el orden jerárquico, la diferenciación progresiva, la retroalimentación, etc.– son aplicables a grandes rasgos a sistemas materiales, psicológicos y socioculturales.

El enfoque sistémico es, sobre todo, una combinación de filosofía y de metodología general, engranada a una función de planeación y diseño. El análisis de sistema se basa en la metodología interdisciplinaria que integra técnicas y conocimientos de diversos campos fundamentalmente a la hora de planificar y diseñar sistemas complejos y voluminosos que realizan funciones específicas.

Características del Enfoque de Sistemas:

- Interdisciplinario
- Cualitativo y Cuantitativo a la vez
- Organizado
- Creativo
- Teórico
- Empírico
- Pragmático

El enfoque de sistemas se centra constantemente en sus objetivos totales. Por tal razón es importante definir primeros los objetivos del sistema y examinarlos continuamente y, quizás, redefinirlos a medida que se avanza en el diseño.

Utilidad y Alcance del Enfoque de Sistemas:

Podría ser aplicado en el estudio de las organizaciones, instituciones y diversos entes planteando una visión Inter, Multi y Transdisciplinaria que ayudará a analizar y desarrollar a la empresa de manera integral permitiendo identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas organizacionales, sus múltiples causas y consecuencias. Así mismo, viendo a la organización como un ente integrado, conformada por partes que se interrelacionan entre sí a través de una estructura que se desenvuelve en un entorno determinado, se estará en capacidad de poder detectar con la amplitud requerida tanto la problemática, como los procesos de cambio que de manera integral, es decir a nivel humano, de recursos y procesos, serían necesarios de implantar en la misma, para tener un crecimiento y desarrollo sostenibles y en términos viables en un tiempo determinado.

Diferencia del Enfoque de Sistema con el Enfoque Tradicional y otras áreas del pensamiento como el Enfoque Sistemático:

Bajo la perspectiva del enfoque de sistemas la realidad que concibe el observador que aplica esta disciplina se establece por una relación muy estrecha entre él y el objeto observado, de manera que su "realidad" es producto de un proceso de co-construcción entre él y el objeto observado, en un espacio y tiempo determinado, constituyéndose dicha realidad en algo que ya no es externo al observador y común para todos, como lo plantea el enfoque tradicional, sino que esa realidad se convierte en algo personal y particular, distinguiéndose claramente entre lo que es el mundo real y la realidad que cada observador concibe para sí.

La consecuencia de esta perspectiva sistémica, fenomenológica y hermenéutica es que hace posible ver a la organización ya no como que tiene un fin predeterminado (por alguien), como lo plantea el esquema tradicional, sino que dicha organización puede tener diversos fines en función de la forma cómo los involucrados en su destino la vean, surgiendo así la variedad interpretativa. Estas visiones estarán condicionadas por los intereses y valores que posean dichos involucrados, existiendo solamente un interés común centrado en la necesidad de la supervivencia de la misma.

FUNDAMENTOS DE ORGANIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Explicar la diferencia entre cultura computacional y cultura de sistemas de información.

La cultura en sistemas de información requiere de la comprensión de las dimensiones de organización y administración de los sistemas de información, así como de las dimensiones técnicas implicadas en la cultura computacional.

Describir las necesidades de información de los diferentes niveles de la institución.

Para ser útiles, los SIBC deben reflejar fielmente los requerimientos de información de la institución. Deben satisfacer las necesidades del nivel específico y de la función de la institución que deben de apoyar.

Los sistemas de nivel operativo deben hacer un seguimiento de las actividades diarias de la empresa. Los sistemas de nivel de conocimientos apoyan la integración de nuevos conocimientos en toda la empresa; también existen para manejar documentación. Los sistemas a nivel de administración apoyan las actividades de planeación, control y seguimiento de los gerentes medios. Los sistemas de nivel estratégico apoyan a la planeación a largo plazo. Cada especialidad funcional, como ventas, manufactura, contabilidad, finanzas y recursos humanos en general tienen los cuatro tipos de sistemas.

Explicar por qué los sistemas de información son tan importantes hoy día.

En general, existe una necesidad mayor para planear la arquitectura global de información de la institución. Las clases de sistemas construidos hoy en día son más importantes para el desempeño global de la institución, en especial en la economía tan altamente globalizada y basada en la información; las tecnologías son más poderosas y más difíciles de implantar, y las nuevas aplicaciones requieren de una interacción entre los expertos técnicos profesionales y la administración general.

Identificar los enfoques conceptuales más importantes para los sistemas de información.

Existen enfoques técnicos y conductuales para el estudio de los sistemas de información. Ambas perspectivas pueden combinarse en un enfoque sociotécnico de los sistemas.

Identificar los principales retos de administración para la construcción y uso de sistemas de información en la institución.

Existen cinco retos claves de tipo administrativo para construir e implantar sistemas de información:

- 1) diseñar sistemas que sean competitivos y eficientes
- 2) entender los requerimientos del sistema dentro de un entorno global de negocios
- 3) crear una arquitectura de información que dé soporte a las metas de la institución
- 4) determinar el valor en negocios del sistema y
- 5) diseñar sistemas que las personas puedan controlar, entender y usar de una manera ética y responsable.

Preguntas de repaso

1. Haga la distinción entre una computadora, un programa de cómputo y un sistema de información.
2. ¿Qué actividades transforman datos simples en información útil en un sistema de información? ¿Qué relación tienen con la retroalimentación?
3. ¿Cuál es la relación entre un sistema de información, la institución y su entorno?
4. ¿Qué es la cultura de sistemas de información?
5. ¿Cuáles son las dimensiones de organización, administración y tecnología en los sistemas de información?
6. Identificar y describir los cuatro niveles de la jerarquía organizacional. ¿Qué tipos de sistemas de información requiere cada nivel?
7. ¿Por qué los administradores deben de estudiar sistemas de información?
8. ¿Cuál es la relación entre una institución y sus sistemas de información? ¿Cómo está cambiando esta relación con el tiempo?
9. ¿Qué significa la arquitectura de información de la institución?
10. Distinguir entre el enfoque técnico y el conductual para los sistemas de información en términos de las preguntas hechas y las respuestas dadas.

11. ¿Cuáles son las disciplinas más importantes que contribuyen al entendimiento de los sistemas de información?
12. ¿Cuáles son los principales retos de administración involucrados en la construcción, operación y mantenimiento de los sistemas de información en la actualidad?

Ejemplos de sistemas de información

Uso de vocabulario y símbolos para describir los sistemas de información

La racionalización de los procedimientos facilita los procedimientos normales de operación de manera que puedan maximizar las ventajas de la computarización y que los sistemas de información puedan trabajar más eficientemente. El almacenamiento en línea se refiere a un archivo de información que la computadora y el usuario pueden acceder de inmediato. Una base de datos es una colección de archivos a los que el usuario puede tener acceso. La tecnología de éstos y otros dispositivos de almacenamiento será descrita en capítulos posteriores.

Los símbolos más comunes para representar gráficamente los sistemas de información son los símbolos para los dispositivos de entrada (teclado, dispositivo digitalizador), para los dispositivos de procesamiento; y para los dispositivos de salida (pantalla en línea, impresora). Se puede representar a los sistemas de información usando estos símbolos junto con los de enlaces de telecomunicaciones y de almacenamiento (cinta magnética, disco magnético y disco óptico).

Distinción entre el procesamiento por lotes y en línea

En el procesamiento por lotes, las operaciones se acumulan y se almacenan en grupo hasta el momento en que resulta deficiente o necesario procesarlos. En el procesamiento en línea, el usuario alimenta las operaciones en un dispositivo directamente conectado al sistema de cómputo. En general, las operaciones se procesan de inmediato.

Identificación de los seis tipos de sistemas de información en las instituciones

Existen seis clases principales de sistemas de información en las instituciones actuales:

- 1) los sistemas de procesamiento de operaciones (SPO) al nivel operativo;
- 2) Sistemas del trabajo de conocimiento (STC);
- 3) Sistemas de automatización en la oficina (SAO) al nivel de conocimientos; 4)
- 4) Sistemas de información para la administración (SIA);

- 5) Sistemas para el soporte a decisiones (SSD) al nivel gerencial; y,
- 6) Sistemas de soporte a gerencial (SSG) al nivel estratégico.

Los seis tipos de sistemas están diseñados para diferentes propósitos y para diferentes personas. Los sistemas de procesamiento de operaciones (SPO) realizan y registran las operaciones diarias de rutina que son necesarias para la operación del negocio. También producen información para los otros sistemas. Muchas instituciones hoy día quedarían paradas si fallara su SPO tan sólo un día o aun horas. Ejemplos de estos sistemas son los usados para el procesamiento de pedidos, las reservaciones en una línea aérea y el sistema de nómina.

Los sistemas a nivel de conocimiento dan soporte a las personas que trabajan en oficina, como administradores o profesionales. Consisten en sistemas de automatización para oficina para el incremento de la productividad de los trabajadores de la información (procesadores de palabra, edición de escritorio, almacenamiento de documentos, transcripción por facsímil, correo electrónico, videoconferencias) y los sistemas de trabajo de conocimiento para estimular la productividad de los trabajadores del conocimiento (estaciones de trabajo profesionales, graficadores, modelos analíticos, preparación de documentos y comunicación). Los sistemas de trabajo de conocimientos están ligados estrechamente a los otros sistemas en la empresa.

Los sistemas de administración (SIA y SSD) proporcionan al nivel de control de la administración informes y accesos al continuo desempeño de la institución y a sus registros históricos. La mayoría de los informes emitidos por el SIA condensan información de los SPO y no son muy analíticos. Los sistemas de soporte de decisiones (SSD) dan apoyo a las decisiones de administración cuando éstas son únicas, rápidamente cambiantes y no están previamente especificadas. Tienen más modelos analíticos que los SIA y con frecuencia obtienen su información de fuentes externas al igual que internas.

Los sistemas de soporte a ejecutivos (SSE) dan apoyo al nivel estratégico al proporcionar un ambiente generalizado de computación y de comunicaciones para apoyar la toma de decisiones al nivel directivo. Cuentan con limitadas posibilidades de análisis pero pueden producir un software muy sofisticado de gráficas y recurrir a muchas fuentes externas e internas de información.

Análisis de la relación entre los distintos sistemas de información

Los distintos tipos de sistemas en la institución intercambian información. Los SPO son las principales fuentes de información para otros sistemas, en especial los STA y los SSD. Los SSE son principalmente receptores de información de los sistemas de niveles inferiores.

Los distintos sistemas de una institución sólo están ligeramente integrados. No existe un sistema único global que coordine todos los sistemas. En la mayoría de instituciones, las necesidades de información de las distintas áreas funcionales y los niveles institucionales están demasiado especializadas para ser atendidas por un sistema único. Sin embargo, es deseable y a menudo esencial para la empresa integrar la información de distintos sistemas. Desarrollar lazos entre los sistemas es costoso, pero también lo es la falta de lazos suficientes.

Preguntas de repaso

1. ¿Cuáles son las cinco características de los sistemas actuales de información?
2. ¿Qué significa la racionalización de los procedimientos? ¿Por qué resulta esto esencial para la construcción de SIBC? .
3. Mencionar tres dispositivos para almacenar información.

4. ¿Cuál es la diferencia entre procesamiento por lotes y en línea? Hacer un diagrama de la diferencia.
5. Hacer una lista y una breve descripción de los principales sistemas en las instituciones.
6. ¿Cuáles son los principales tipos de SPO en las empresas? ¿Qué funciones desempeñan? Dar ejemplos de cada una de ellas.
7. Describir las funciones desempeñadas por los sistemas de automatización de oficinas y de trabajo del conocimiento, y las herramientas empleadas por cada uno de ellos.
8. ¿Por qué ha sido tan difícil de construir el sistema ideal de conocimiento?
9. ¿Cuáles son las características de los SIA? ¿Cuáles son las diferencias entre el STA y el SPO? ¿De los SSD?
10. ¿Cuáles son las características de los SSD? ¿En qué se diferencian de los SSE?
11. ¿Por qué puede decirse que los SSE son un nuevo fenómeno?
12. ¿Cómo están interrelacionados los seis tipos de sistemas en las instituciones?

Sistemas estratégicos de información

Explicar por qué ahora la información se considera un recurso estratégico.

Anteriormente, la información se consideraba como una molestia burocrática y una herramienta limitada a la toma de decisiones por parte de los niveles administrativos. En la actualidad, los sistemas de información pueden incrementar tan dramáticamente la productividad y la eficiencia de una empresa que la información es contemplada como un arma contra la competencia y un recurso estratégico.

Definir que es un sistema estratégico de información.

Los sistemas estratégicos de información cambian las metas, operaciones, productos, servicios o relaciones con el entorno de las instituciones para ayudarlas a obtener ventajas contra la competencia.

Describir cómo los modelos de las fuerzas de la competencia y de la cadena de valor pueden emplearse para identificar oportunidades para los sistemas estratégicos de información.

Los modelos de la cadena del valor y de las fuerzas de la competencia ayudan a identificar las áreas de la empresa en donde los sistemas de información pueden proporcionar una ventaja estratégica. El modelo de las fuerzas de la competencia describe una cantidad de amenazas y oportunidades externas a las que las empresas se enfrentan y que deben contrarrestar con estrategias competitivas. Los sistemas de información pueden desarrollarse para detener a quienes incurren por primera vez en el mercado, contra la presión de los productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y el posicionamiento de los competidores tradicionales del sector.

El modelo de la cadena de valor destaca actividades específicas en la empresa donde mejor pueden aplicarse las estrategias competitivas y en donde los sistemas de información pueden tener un impacto estratégico. Este modelo contempla a la empresa como una serie o una “cadena” de actividades básicas que añaden un margen de valor a los productos o servicios de la empresa. Los sistemas de información pueden tener un impacto estratégico en las actividades que añaden el mayor valor a la empresa.

Describir cómo los sistemas de información contribuyen a los cuatro tipos de estrategias que las empresas pueden seguir.

Los sistemas de información pueden ayudar a que las empresas persigan las cuatro estrategias competitivas básicas: Los sistemas de información pueden ser usados para desarrollar nuevos nichos de mercado; pueden capturar a los clientes y provee dores al subir el costo del cambio; pueden proporcionar productos y servicios únicos; pueden ayudar a que las empresas proporcionen productos y servicios a menor costo al reducir los costos de producción y distribución.

Explicar por qué los sistemas estratégicos de información son tan difíciles de producir y mantener.

No con todos los sistemas estratégicos se tiene una utilidad; pueden ser caros y riesgosos en su construcción. Muchos sistemas estratégicos de información son fácilmente copiados por otras empresas, de manera que la ventaja estratégica no siempre puede conservarse. La implantación de sistemas estratégicos a menudo implica un gran cambio organizacional y una transición de un nivel sociotécnico a otro. Tales cambios se llaman transiciones estratégicas y son con frecuencia difíciles y dolorosas de llevarse a cabo.

Preguntas de repaso

1. ¿Qué es un sistema estratégico de ¿Cuál es la diferencia entre un sistema estratégico de información y un sistema de nivel estratégico?
2. Identificar las cuatro diferentes concepciones del papel de la información en las instituciones. ¿Cómo han cambiado los sistemas de información para ajustarse a estos diferentes puntos de vista sobre la información?
3. Definir y comparar los modelos de la cadena del valor y de las fuerzas de la competencia para identificar las oportunidades de los sistemas estratégicos.
4. ¿Cuáles son las cuatro estrategias competitivas básicas? ¿Cómo pueden ayudar los sistemas de información a cada una de estas estrategias?
5. ¿Cómo puede una empresa usar sistemas de información para crear nuevos productos y servicios? Dar un ejemplo.
6. ¿Cómo pueden los sistemas de información ayudar a las empresas a enfocarse en los nichos del increado?
7. ¿Cómo puede una empresa usar un sistema de información para “capturar” a los clientes”? Dar un ejemplo.
8. ¿Cómo puede una empresa usar un sistema de información para mejorar su poder de negociación con el proveedor?
9. ¿Cómo puede una empresa incrementar su productividad de operación global mediante el uso de sistemas de información?
10. Definir: sistemas interinstitucionales, increados electrónicos y sociedades de información.
11. ¿Qué significa la tecnología de apalancamiento?
12. ¿Por qué son los sistemas estratégicos de información difíciles de construir?

13. ¿Qué es una transición estratégica?

Los sistemas de información y las instituciones

Describir las características sobresalientes de las instituciones.

Todas las ir modernas son jerárquicas, especializadas e imparciales. Emplean procedimientos explícitos estandarizados de operación para maximizar la eficiencia. Todas las instituciones tienen su propia cultura y sus políticas, que surgen de las diferencias de los distintos grupos de interés. Las instituciones tienen diferencias en cuanto a sus metas, grupos a los que sirven, roles sociales, estilos de liderazgo, incentivos, medio ambiente que las rodea y tipos de tareas que llevan a cabo. Estas diferencias crean los distintos tipos de estructuras organizacionales.

Minzberg clasificó las operaciones en cinco tipos de estructuras: la estructura simple de inversión, la máquina burocrática, la burocracia divisionalizada, la burocracia profesional y la adhocracia.

Explicar el papel cambiante de los sistemas de información dentro de la institución.

Los sistemas de información computarizados están apoyados en las instituciones por un “paquete de cómputo” que consiste en una unidad de organización formal o departamento de sistemas de información, especialistas de sistemas de información y tecnología de cómputo. Los papeles de los sistemas de información y del paquete de cómputo en la institución se han hecho cada vez más críticos para las operaciones diarias y para la toma de las decisiones estratégicas.

Comparar modelos para la descripción de los sistemas en la institución. Las instituciones adoptan los sistemas de información por razones externas ambientales, como incrementar la competencia, o para responder a los cambios en las reglamentaciones gubernamentales y por razones internas o institucionales, como promover los valores o intereses de la alta dirección.

Identificar las principales teorías sobre las instituciones que permiten comprender sus relaciones con los sistemas de información.

Las teorías que describen la relación entre los sistemas de información y las instituciones pueden clasificarse en las basadas en modelos económicos o de comportamiento de la empresa. Las teorías basadas en los modelos económicos de la empresa incluyen al modelo microeconómico, la teoría de los costos de las operaciones y la teoría de los agentes. Las teorías basadas en los modelos conductuales de la empresa incluyen la teoría sobre la decisión y control, la teoría sociológica, la teoría posindustrial, las teorías culturales y las teorías políticas.

Discutir el impacto de los sistemas de información en la estructura organizacional, en la cultura, los procesos políticos y la administración. El impacto de los sistemas de información en las instituciones no es unidireccional. Los sistemas de información y las instituciones en donde se usan interactúan y se influyen mutuamente. La introducción de un nuevo sistema de información afectará a la estructura organizacional, las metas, diseño del trabajo, los valores, la competencia entre los grupos de interés, a la toma de decisiones y el comportamiento diario. Al mismo tiempo, los sistemas de información deben ser diseñados para servir a las necesidades de grupos importantes de instituciones, y serán conformados por la estructura, tareas, metas, cultura, políticas y administración de la institución. El poder de los

sistemas de información para transformar radicalmente a las instituciones al aplanar las jerarquías institucionales no se ha demostrado aún para todos los tipos de instituciones.

Describir las implicaciones institucionales para el diseño e implantación de los sistemas.

Las características sobresalientes de las instituciones que deben ser tocadas por los sistemas de información incluyen a los niveles organizacionales, estructuras organizacionales, tipos de tareas y decisiones, la naturaleza del apoyo administrativo y los sentimientos y actitudes de los trabajadores que emplearán, al sistema. La historia y el entorno de la institución deberán también de ser considerados.

La implantación de un nuevo sistema de información es a menudo más difícil de lo que se prevé, a causa de los requerimientos de cambio organizacional. Como los sistemas de información potencialmente cambian las dimensiones importantes de la institución, incluyendo a la estructura, cultura, relaciones de poder y actividades de trabajo, a menudo se tiene una resistencia considerable a los nuevos sistemas.

Preguntas de repaso

1. ¿Qué es una institución? ¿Cómo utilizan las instituciones a la información?
2. Comparar la definición técnica de las instituciones con la definición conductual.
3. ¿Qué características comunes tienen todas las instituciones?
4. ¿De qué maneras pueden ser divergentes las instituciones?
5. Describir los cinco tipos básicos de estructuras organizacionales.
6. Nombrar los niveles de análisis para el comportamiento institucional.
7. Citar las aplicaciones cambiantes de los sistemas institucionales de información que existieron desde los cincuenta hasta los noventa. ¿Cómo ha cambiado el papel de los sistemas de información en las instituciones en este periodo?
8. Citar tres elementos del paquete de cómputo. ¿Cómo ha cambiado con el tiempo el papel de cada elemento de la institución?
9. Describir los dos factores que explican por qué las instituciones adoptan sistemas de información?
10. Describir cada una de las tres teorías económicas que ayudan a explicar cómo los sistemas de información afectan a las instituciones. ¿Cuáles son sus limitaciones?
11. Describir cada una de las teorías conductuales que ayudan a explicar cómo los sistemas de información afectan a las instituciones. ¿Cuáles son sus limitaciones?
12. ¿Cómo pueden los sistemas de información cambiar la estructura organizacional?
13. ¿Cuál es la relación entre los sistemas de información y la cultura organizacional?
14. ¿Cuál es la relación entre los sistemas de información y la política institucional?
15. ¿Por qué hay una considerable resistencia institucional a la introducción de sistemas de información? Describir dos modelos que expliquen esta resistencia.
16. ¿Qué aspectos institucionales enunciados por las distintas teorías de las instituciones deben de considerarse al diseñar a un sistema de información?

Administración de la información y toma de decisiones

Contrastar los modelos clásico y contemporáneo de las actividades y funciones de la administración.

Los modelos clásicos de administración se plasmaban en las funciones de planeación, organización, coordinación, decisión y control. La investigación actual ha examinado el comportamiento real de los administradores para mostrar cómo los administradores hacen que las cosas ocurran.

Mintzberg encontró que las actividades reales de los administradores están altamente fragmentadas, son variadas y de duración muy corta, moviéndose de una cuestión a otra de manera rápida e intensa. Otras investigaciones conductuales han encontrado que los administradores pasan un tiempo considerable tratando de cumplir con sus programas y metas personales y que evaden totalmente la toma de decisiones grandiosas y avasalladoras.

Describir los niveles tipos y etapas de la toma de decisiones.

La toma de decisiones en una institución puede clasificarse de acuerdo con el nivel organizacional: estratégicas, de control administrativo, de conocimiento y de control operativo.

Las decisiones pueden ser estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas, con las del primer tipo, ubicándose en el nivel operativo de la institución y las últimas al nivel de planeación estratégica. La naturaleza y el nivel de toma de decisiones son factores importantes para la construcción de los sistemas de información para los administradores.

La toma de decisiones en sí es una actividad compleja a los niveles individual e institucional. Simon describe cuatro etapas fundamentales en la toma de decisiones:

1) inteligencia, 2) diseño, 3) selección y 4) implantación.

Identificar los modelos para describir a la toma de decisiones individual e institucional.

Los modelos racionales de toma de decisiones suponen que los seres humanos pueden escoger alternativas y consecuencias basándose en la prioridad de sus objetivos y metas. El riguroso modelo racional de la toma de decisiones a nivel individual ha sido modificado por la investigación conductual que sugiere que la racionalidad está limitada. Las personas “satisfacen”, “escarban” las decisiones de manera incremental o seleccionan alternativas sesgadas por su estilo cognoscitivo y su marco de referencia.

Los modelos institucionales de toma de decisiones ilustran que la verdadera toma de decisiones dentro de la institución tiene lugar en arenas donde operan muchas fuerzas psicológicas, políticas y burocráticas. Luego, la toma de decisiones a nivel institucional puede no necesariamente ser racional. El diseño de los sistemas de información debe adaptarse a estas realidades, reconociendo que la toma de decisiones nunca ha sido un proceso sencillo.

Explicar cómo los sistemas de información pueden ayudar a los administradores en su toma de decisiones.

Si los sistemas de información se construyen adecuadamente, pueden dar apoyo a la toma de decisiones a nivel personal e institucional. Hasta ahora, los sistemas de información han sido de la mayor utilidad para los administradores en la realización de sus funciones de información y decisión; los mismos sistemas han sido de valor muy limitado para las funciones impersonales de los administradores. Los sistemas de información que son menos formales y altamente flexibles serán de ñ utilidad que los sistemas grandes y formales en niveles institucionales más elevados.

El diseño de sistemas de información debe adaptarse a estas realidades. Los diseñadores deben reconocer que la toma de decisiones no es nunca un proceso sencillo. Los sistemas de información pueden ayudar mejor a los administradores y a la toma de decisiones si son flexibles, con modelos analíticos e intuitivos múltiples para evaluar los datos y la capacidad de dar soporte a una gran variedad de estilos, habilidades y conocimientos.

Preguntas de repaso

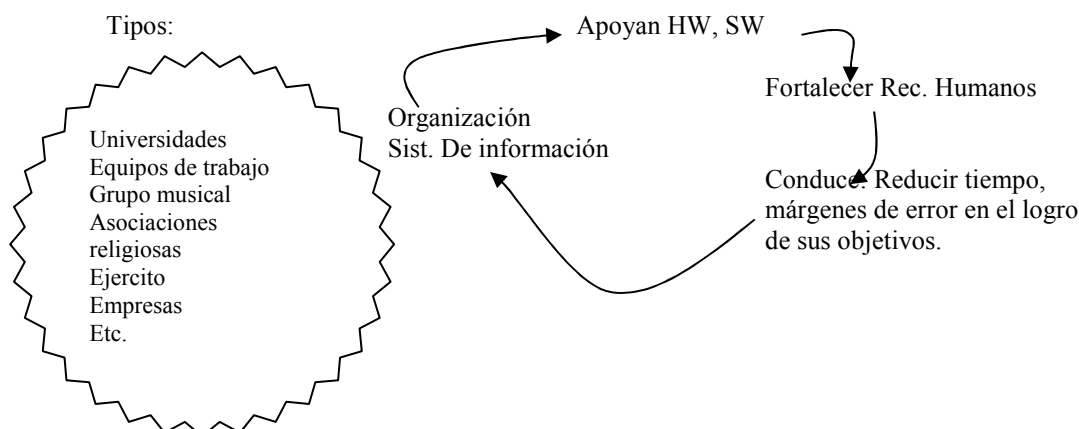
1. ¿Cuáles son las cinco funciones de los administradores descritas en el modelo clásico?
2. La investigación conductual ha identificado seis características del administrador moderno. ¿Cómo se relacionan estas características con el modelo clásico?
3. ¿Qué roles administrativos específicos pueden recibir apoyo de los sistemas de información? ¿Dónde son los sistemas de información particularmente fuertes para dar apoyo a los administradores y dónde son débiles?
4. ¿Cómo los administradores hacen que se hagan las cosas y cómo pueden ayudar los SII3C?
5. ¿Qué descubrió Wrapp (1984) sobre la manera como los administradores toman las decisiones? ¿Cómo se comparan estos hallazgos con los del modelo clásico?
6. ¿Cuáles son las implicaciones de los puntos de vista clásicos y contemporáneos de los administradores para el diseño de los sistemas de información?
7. Definir lo que son decisiones estructuradas y no estructuradas. Dar tres ejemplos de cada una.
8. ¿Cuáles son los cuatro tipos de SIBC que dan apoyo a las decisiones?
9. ¿Cuáles son las cuatro etapas en la toma de decisiones descritas por Simon?
10. Describir cada uno de los cuatro modelos individuales de toma de decisiones. ¿Cuál es el nombre, concepto básico y patrón de inferencia dominante en cada uno de ellos? ¿Cómo se podría ver afectado el diseño de los sistemas de información por el modelo de toma de decisiones adoptado?
11. Describir cada uno de los cuatro modelos institucionales de selección. ¿Cómo se afectaría el diseño de sistemas por la selección del modelo empleado?

(Complemento de libreta)

Introducción a los sistemas de información.

Objetivo: Conocer conceptos básicos, elementos y clasificación de los sistemas de información y su relación con el analista de sistemas.

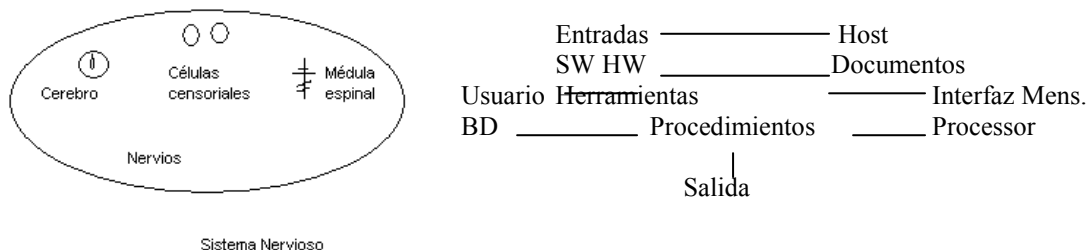
1.1 Introducción



Tecnología: Hablar de tecnología es referirnos a la expansión de las computadoras en el uso del correo electrónico y del Internet en las rutinas laborales de una oficina de gobierno, Institución, etc.

La tecnología se aplica a la vida social económica, y cultural no solo nos posibilita producir más en menos tiempo, tener más información o imaginar nuevas soluciones a nuevos problemas, modifica espacios y tiempo, esquemas de socialización nuestra relación con el entorno natural.

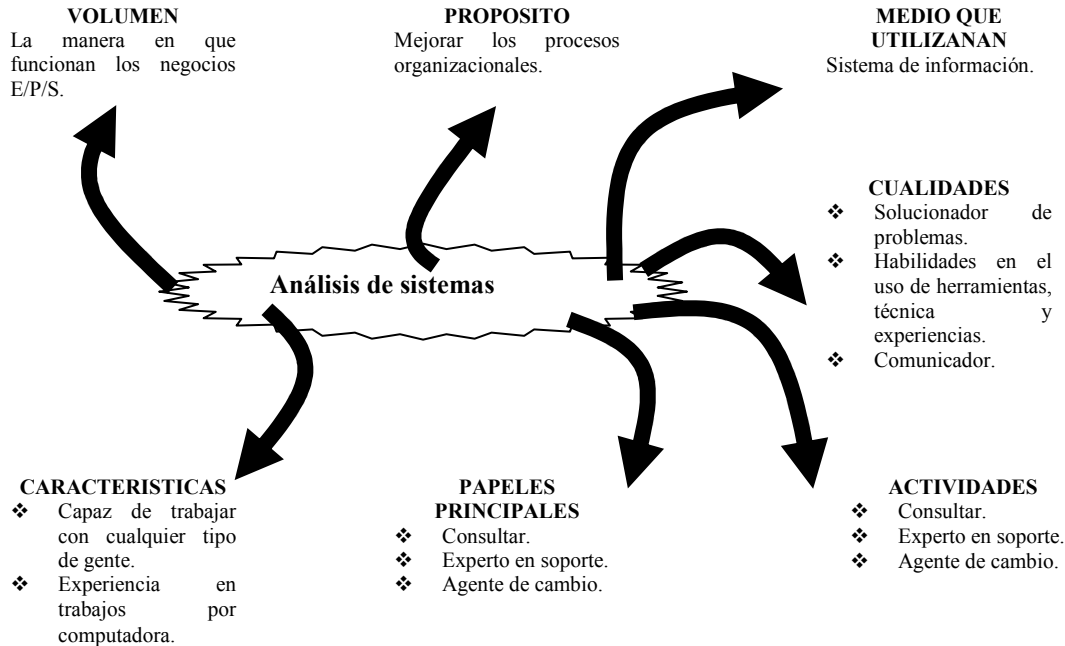
En esta unidad se abordaran temas importantes relacionados con los sistemas de información: Su función, definición, elementos que lo integran, tipos de sistema que existen, definir análisis de sistemas y diseño de sistemas y en apoyo en la toma de decisiones. Además de conocer las responsabilidades que debe tener un analista así como también aspectos éticos y legales relacionados con ella.



Análisis y Diseño de Sistemas. Busca analizar sistemáticamente la entrada de datos y flujo de los mismos.

Proceso o transformación de datos. El almacenamiento de datos y salida de información dentro del contexto de un negocio en particular.

Entrada → **Proceso** → **Salida**



Ojo: Ser analista de sistemas es una carrera que demanda mucho pero en compensación es cambiante y retadora.

Consultor:

Ventaja: Leva una perspectiva fresca.

Desventaja: La verdadera cultura organizacional nunca es conocida por extraños.

Experto en soporte. Se apoya en la experiencia profesional relacionada con el hardware, software y su uso en los negocios. Su trabajo sería hacer pequeñas modificaciones o decisiones que afectan a un solo departamento. Solo sirve como un recurso para aquellos que manejan un sistema.

Agente de cambio. Es agente de cambio cada vez que ejecuta cualquiera de las actividades del ciclo de vida del desarrollo del sistema y se esta presente en el negocio por un periodo extendido.

Desarrolla un plan para el cambio y trabaja junto con otros para facilitar ese cambio.

FUNCIONES DE UN SISTEMA DE INFORMACION

- ❖ Reservaciones aéreas.
- ❖ Departamento de registro hospitalario.
- ❖ Control escolar.
- ❖ Preparación de nóminas en operaciones bancarias.
- ❖ Sistema de intercomunicación electrónica.
- ❖ Entre otras.

Para cumplir sus propósitos los sistemas interactúan con su medio ambiente es decir cualquier entidad que se sitúa fuera de los límites del sistema (sistemas abiertos).

Los niveles de rendimiento se miden con estándares. Los rendimientos reales se comparan contra los estándares que vienen de la experiencia.

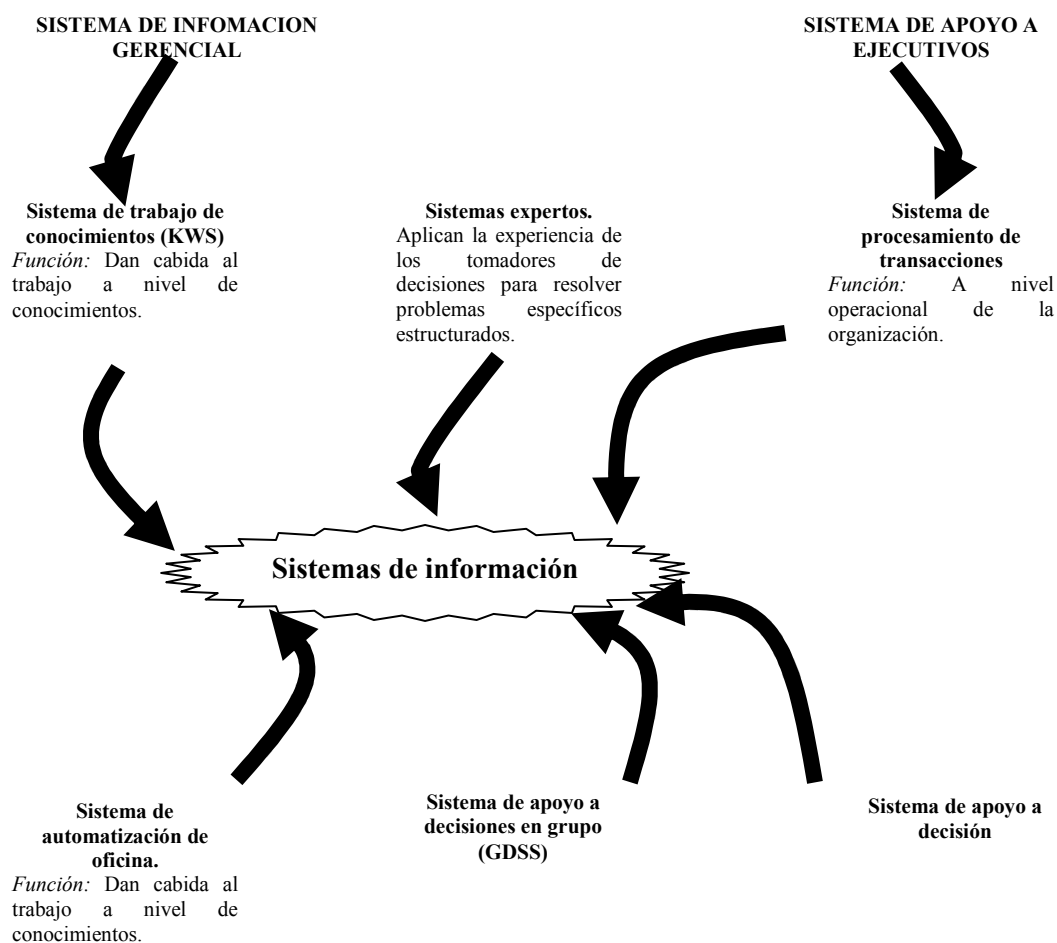
Las actividades que están por encima o debajo de los estándares deben anotarse, estudiarse y ajustar.

Retroalimentación. La información suministrada a través de la comparación de los resultados con los estándares y el informe de los elementos de control sobre las diferencias. Ejemplo: Una empresa que produce pasteles caros y de baja calidad, las ventas bajas serían la retroalimentación.

Hay que tomar en cuenta los siguientes ejemplos de datos relevantes relacionados con el sistema.

1. **Canales no formales.** ¿Qué interacciones existen entre el personal y los departamentos, pero que no aparecen en el organigrama o en el procedimiento de operación previamente establecido?
2. **Interdependencia.** ¿En qué otras áreas, departamentos y componentes de la empresa se encuentra una dependencia específica? Esto es, ¿Quiénes dependen de quien para realizar sus funciones?
3. **El personal clave.** ¿Cuáles individuos y elementos del sistema son más importantes para su existencia? ¿Crees que una área a la que no se le haya tomado en cuenta su opinión, hubiera aportado buenas ideas al diseño de elaboración del sistema sobre todo si tiene directamente que ver con su función?
4. **Relaciones críticas de comunicación.** ¿Cómo circula la información y las instrucciones entre los componentes de la empresa y como interactúan las diferentes áreas?

TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMACION



MODELO DE CONTROL BASICO PARA UN SISTEMA DE INFORMACION

Consiste en:

- a) Un estándar de rendimiento aceptable.
- b) Un método de medición que controle ese rendimiento real.
- c) Una forma de comparar el rendimiento real contra el estándar.
- d) Un método de retroalimentación.

Característica importante de la mayor parte de los sistemas de cómputo es la *confiabilidad*.

Confiabilidad depende de:

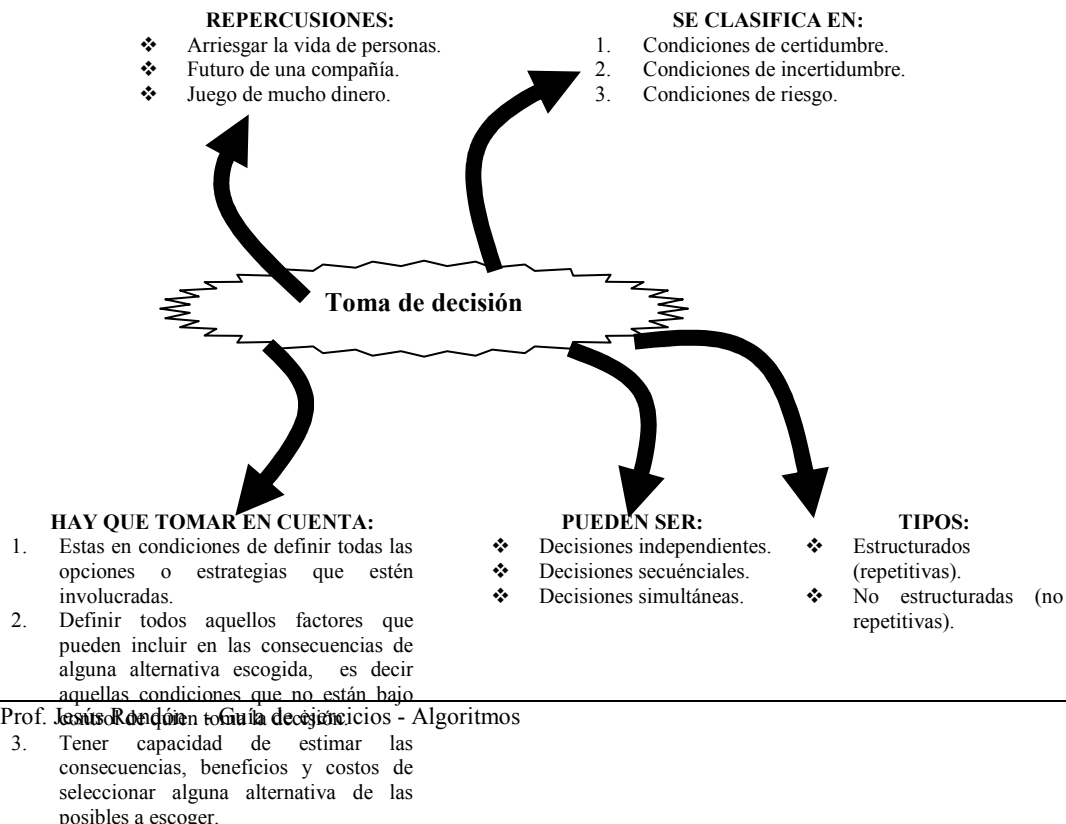
- ❖ La corrección permanente de su diseño.
- ❖ Lo correcto de la correspondencia entre este.
- ❖ Lo que quiere el usuario.
- ❖ Funcionalidad de los componentes.

Los sistemas de SW como las personas son únicos. Su confiabilidad depende por completo de la corrección de su diseño y aplicación.

Hardware. La confiabilidad puede lograrse mediante la duplicación de los componentes o cambiando de forma automática cada parte si detecta algún fallo.

Para la confiabilidad del SW es difícil dar una definición precisa, el software es confiable si es correcto, si cumple con especificaciones iniciales y se comporta estadísticamente según lo estipulado, aun que no se toma en cuenta que en su función interviene el hombre. El logro de la alta confiabilidad implica una buena cantidad de codificaciones (programas) adicionales, a menudo redundante, inesperado al sistema para realizar las verificaciones necesarias, esto reduce la velocidad de ejecución del programa sin embargo, su principal criterio para la calidad del sistema es la confiabilidad más que la eficiencia.

Ejemplo. Pensar más en saber manejar u automóvil que en pensar si el sistemas lectivo funciona correctamente.



LA TOMA DE DECISIONES SE CLASIFICA EN:

1. **Condición de certidumbre.** No es común especialmente cuando se trata de decisiones muy importantes. En este tipo de circunstancias las decisiones son muy difíciles por que se conocen todos los elementos que podrían resultar en el caso de seleccionar una u otra alternativa.
2. **Condiciones de incertidumbre.** Se conoce de manera general las posibles consecuencias, pero no cuenta con suficiente información como para asignar una probabilidad a cada situación.
3. **Condiciones de riesgo.** Se conocen las posibles consecuencias y se cuenta con suficiente información como para asignar una probabilidad a cada situación con la capacidad de poder correr el riesgo.

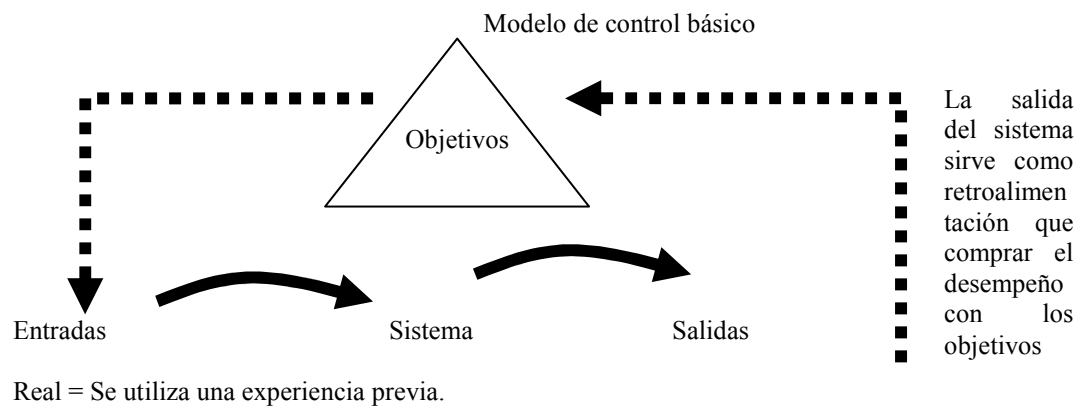
Si las decisiones requieren apoyo de la información se pueden dividir en 2 tipos:

- ❖ **Estructuradas (repetitivas o programadas).** Se toman en niveles intermedios dentro de la organización.
 - **Son predecibles.**
 - **Su impacto (corto plazo).** Afecta primordialmente las operaciones cotidianas de la empresa.
Ejemplo:
 1. Decidir el programa de producción del próximo bimestre.
 2. Decidir los instrumentos de inversión más rentables en corto plazo.
 3. Decidir el nuevo límite de crédito de los principales clientes.
 4. Decidir los pagos de proveedores que serán pospuestos debido a una baja inesperada en el flujo de efectivo.
- ❖ **No estructuradas (no repetitivos o no programados).**
 - Se presenta en los niveles más altos de la organización.
 - Considerable grado de incertidumbre.
 - Su elemento relevante es la imposibilidad de predecir el tipo y escenario de la decisión. Ejemplo:
 1. Cambio de una materia prima de mayor costo pero con mayor rendimiento.
 2. Análisis de factibilidad para determinar la conveniencia de iniciar la producción y venta de un producto nuevo a un cliente, incrementando los volúmenes de producción pero bajando de manera sensible el precio de venta.
 3. Determinar la conveniencia de efectuar alianzas estratégicas con algún competidor foráneo para optimizar los procesos de producción y mercado.

La toma de decisiones se clasifica de acuerdo con el número de participantes en el proceso:

1. **Decisiones independientes.** Son tomadas en forma aislada por una persona.
2. **Decisiones secuenciales.** Son generadas por un grupo de personas. El tomador de decisiones solo participa una parte de la decisión y el resto es transferido a otras áreas o ejecutivos de la organización para completar este proceso.
3. **Decisión simultánea.** Solo se toma en grupos, son producto de la interacción y negociación entre varias personas en forma simultánea.

Ingeniería de software. Es una disciplina que integra métodos, herramientas y procedimientos para el desarrollo de programas con la intención de brindar el apoyo en la toma de decisiones.



SISTEMAS DE INFORMACIÓN

elementos que lo conforman



Datos
Concepto, cifra o información.



Información
Conjunto de datos ordenados.



Recursos Humanos
Conjunto de personas con un fin específico.



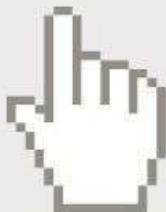
Proceso y metodología
Indicaciones para hacer eficiente el desarrollo de Sistemas de Información.



Base de datos
Colección de elementos de datos interrelacionados.



Redes de comunicación
Conexión entre computadoras.



Internet, Intranet, Extranet
Redes conectadas para poder comunicarse entre sí.



Software y Hardware
Almacena, procesa, recupera información.



Sistemas de Información

powered by

ELEMENTOS DE LOS

SISTEMAS DE INFORMACIÓN



LOS DATOS

Expresión mínima de contenido respecto a un tema utilizando representaciones simbólicas.



INFORMACIÓN

Conjunto de datos organizados.



Software y Hardware



Programas
informáticos



Componentes
físicos

Bases de datos

Conjunto de datos de un mismo tema almacenados para su posterior uso.



INTERNET

EXTRAINTERNET

EXTRAINTERNET

RECURSOS HUMANOS

Personas que interactúan con el sistema de información.



Medios técnicos que permiten la comunicación a distancia.



Procesos y metodologías para construir sistemas de información

Técnicas que incluyen procedimientos paso a paso.

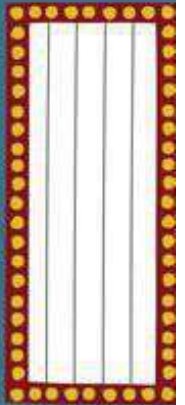


REDES DE COMUNICACIÓN

ELEMENTOS QUE CONFORMAN LOS SISTEMAS DE INFORMACION

Los Datos

son la representación simbólica, bien sea mediante números o letras de una recopilación de información la cual puede ser cualitativa o cuantitativa, que facilitan la deducción de una investigación o un hecho.



La Información

está constituida por un grupo de datos ya supervisados y ordenados, que sirven para construir un mensaje basado en un cierto fenómeno o ente. La información permite resolver problemas y tomar decisiones, ya que su aprovechamiento racional es la base del conocimiento.

Hardware Software



Hardware: es decir a la maquinaria real utilizada para el procesamiento electrónico de datos
Software: es el conjunto de programas y codificaciones necesarias para hacer que el hardware ejecute la tarea que nosotros deseamos.

Bases de datos

Una base de datos es un conjunto de datos almacenados en memoria externa que están organizados mediante una estructura de datos.



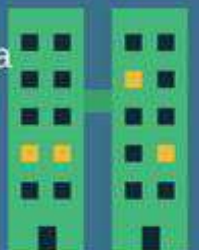
Redes de comunicación



Establecidas por la empresa con el fin de hacer llegar la información necesaria en el momento preciso y a la persona adecuada. Éstas respetan la jerarquía empresarial.

Recursos humanos

Los recursos humanos fuera del contexto de una función o un departamento de una empresa es sinónimo de capital humano, o sea, serían los funcionarios de una empresa.



Internet, intranet y extranet



Internet es la unión de todas las redes y computadoras distribuidas por todo el mundo, por lo que se podría definir como una red global

Intranet es una red privada dentro de una organización que utiliza tecnología muy similar a la de internet la cual permite a sus usuarios buscar, utilizar y compartir documentos.

Procesos y metodologías para construir sistemas de información

Una Metodología para el Desarrollo de Sistemas de Información es un conjunto de actividades llevadas a cabo para desarrollar y poner en marcha un Sistema de Información.



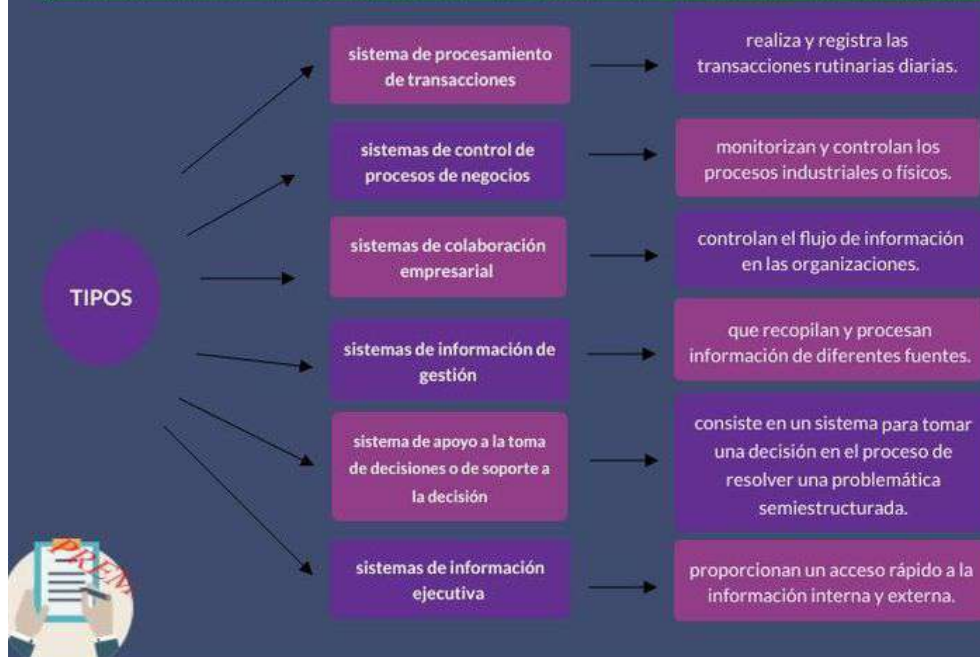


SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Un Sistema de Información es un sistema organizacional formalizado que se define como un conjunto de componentes inter relacionados que incluyen elementos sociales y técnicos organizados para recolectar, procesar, ordenar, almacenar y convertir los datos en información.

Los Sistemas de Información generan y gestionan información sobre componentes relevantes para la organización como: Clientes, empleados, compras, ventas, entre otros.

LOS TIPOS DE SISTEMAS MAS IMPORTANTES.



PROCESOS



Los procesos de estos sistemas de información consisten en efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida. Estos cálculos se efectúan con datos introducidos recientemente en el sistema o bien con datos que están almacenados.

FLUJOS

Los flujos de información tienen su representación a través de los Diagramas de Flujos de Datos, que deben estar compuestos por los siguientes elementos:

Entidad externa: representa un ente ajeno al sistema que proporciona o recibe información del mismo. Puede hacer referencia a departamentos, personas, máquinas, recursos u otros sistemas.

Proceso: representa las funciones que realiza el sistema para transformar o manipular datos.

Almacén de datos: representa la información en reposo utilizada por el sistema independientemente del sistema de gestión de datos.

Flujo de datos: representa el movimiento de los datos, y establece la comunicación entre los procesos y los almacenes de datos o las entidades externas.





Tipos de Sistemas de Información de acuerdo al tipo de software



Sistemas de Procesamiento de Transacciones (TPS)

Son utilizados para el procesamiento de transacciones diarias en organizaciones, como ventas, recibos, depósitos en efectivo, nómina, decisiones de crédito y flujos de materiales en una fábrica. Se utilizan lenguajes de programación como C++, Java y Python



Sistemas de Información de Gestión (MIS)

Ayudan a la gerencia a tomar decisiones estratégicas a través de la provisión de informes regulares. Los MIS pueden incluir sistemas de análisis de datos y herramientas de informes, a menudo utilizando lenguajes de programación como Python



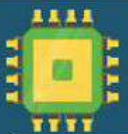
Sistemas de Soporte a la Decisión (DSS):

Proporcionan soporte interactivo para la toma de decisiones, a menudo utilizando modelado de datos y técnicas de análisis avanzadas. Python y R son comúnmente utilizados para el desarrollo de DSS



Sistemas de Información Ejecutiva (EIS)

Estos son sistemas de información a nivel estratégico que mejoran la toma de decisiones al proporcionar acceso fácil a datos internos y externos. Los EIS a menudo utilizan lenguajes de programación como Python y Java



Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP)

Integran todos los procesos de negocio en una organización. Los ERP pueden ser desarrollados usando lenguajes como Java y C#, y a menudo incluyen software de base de datos como Oracle y SQL Server.



Sistemas de Información Geográfica (GIS)

Son utilizados para capturar, almacenar, manipular, analizar, gestionar y presentar datos geográficos. Los GIS a menudo utilizan lenguajes de programación como Python y Java, y pueden utilizar software especializado como ArcGIS.

Sistemas de Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM):

Ayudan a las empresas a administrar y analizar las interacciones y relaciones con los clientes. Los CRM a menudo se desarrollan usando lenguajes de programación como Java y Python

Sistema de información y sistema de calidad: relación y dependencia en las organizaciones empresariales

Alicia ARIAS COELLO
Isabel PORTELA FILGUEIRAS
E.U.B.D. Universidad Complutense

RESUMEN

En este artículo se expone la idea de que solamente las organizaciones empresariales que utilicen una información de calidad, distribuida de forma rápida y eficaz a través de unos canales de comunicación efectivos, conseguirán ofrecer un producto o servicio final de calidad.

Palabras clave: Sistema de Información. Gestión de Calidad. Organizaciones Empresariales.

Actualmente, las organizaciones empresariales son concebidas como entidades procesadoras de información, independientemente de su actividad, ya que todas las empresas tienen necesidad de obtener y analizar información actualizada sobre mercados, costos, ventas y procesos de producción. Esta información procede tanto de fuentes internas como de fuentes externas a la organización, y, una vez procesada y utilizada, genera, a su vez, nueva información que será difundida dentro y fuera de la empresa.

Partimos de la idea, ya indiscutible en los años 90, de que para toda organización empresarial resulta imprescindible la implantación de un Sistema de Información dinámico, garante de una información efectiva y de calidad, a fin de que la Toma de Decisiones se realice con el mínimo error posible. Si el Sistema resulta efectivo, la empresa será competitiva en su ámbito, pues generará un producto o servicio de calidad.

Nos parece acertada la consideración del Sistema de Información como

sistema de producción cuya materia prima es la información en bruto, transformada en conocimiento, el cual va a ser utilizado por un consumidor que es el usuario. Así pues, podemos concluir diciendo que el Sistema de Información resulta ser un conjunto de procedimientos ordenados, que proporcionan información efectiva para apoyar la Toma de Decisiones y, con ello, asegurar el control de la organización.

A partir de estas consideraciones, vemos que los elementos que conforman el Sistema de Información son, fundamentalmente, tres: el elemento humano, imprescindible para la ejecución eficaz de todas las tareas, el soporte físico del sistema, que estaría compuesto por el conjunto de ordenadores y, evidentemente, la propia información que debe ser procesada y utilizada en la Toma de Decisiones.

Hablar hoy de Sistema de Información, es hablar de un sistema que gestiona y controla los flujos informativos por los que debe distribuirse una información de calidad, que reduce el riesgo de error en la Toma de Decisiones; y hablar de información de calidad implica tener en cuenta el nuevo concepto de Calidad Total que conlleva una nueva cultura del trabajo, y el nacimiento de nuevas estructuras empresariales.

La calidad, concebida como un proceso en el que debemos identificar al usuario o cliente, aceptar sus demandas, satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas, implica el que toda la organización, como entidad procesadora de información, debe tener, como objetivo prioritario, al cliente o usuario; es decir, todas las acciones tienen que estar orientadas a la satisfacción de dicho cliente o usuario, lo que significa que la calidad es definida siempre por el cliente, convirtiéndose la empresa en ejecutora de sus deseos.

El hecho de que la calidad sea definida por el cliente, hace que deba estar en constante cambio y que deba ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a cada producto o servicio.

La calidad de la información en una empresa es una necesidad que se impone, pues sin una información de calidad, la empresa deja de ser competitiva ya que el producto o servicio final carecería de las características de calidad que el cliente espera obtener.

Esta concepción nos lleva al concepto de Gestión de Calidad Total (TQM), del que tanto se está hablando actualmente, es decir, nos orienta hacia la nueva cultura laboral a la que aludíamos más arriba.

Gestionar la calidad significa conocer las expectativas de los clientes e implicar a todos los elementos que forman parte de la organización en la consecución de ese objetivo. Esta implicación supone que la dirección tiene que confiar en la competencia laboral de sus empleados y en la capacidad de éstos a la hora de tomar las decisiones que afecten a su área o servicio, tiene que explicarles claramente cuáles son los límites de sus tareas, previamente definidas en el organigrama de la empresa. Todo ello impedirá que se produzcan desviaciones en los procesos, que dañarían seriamente la calidad del

servicio. La comunicación por parte de la dirección de los objetivos de la empresa a medio y largo plazo, es una táctica bastante positiva para que los empleados consideren sus tareas como algo fundamental para el buen desarrollo de la organización, despertando, además, en los empleados una necesidad de información sobre diversos aspectos relacionados con su tarea, lo que mejorará el rendimiento y la mayor capacitación en su puesto de trabajo.

El aspecto más fundamental en esta nueva cultura del trabajo es el compartir información. La información debe fluir en la empresa sin ningún obstáculo, y el Sistema de Información debe evitar toda situación de estancamiento y conseguir, de esta manera, una información de calidad. Toda información que fluye libremente, dentro de los cauces establecidos por el Sistema de Información, genera un proceso de retroalimentación lo suficientemente rápido como para que se puedan prevenir los errores antes de que se produzcan, aspecto importante y que se debe tener muy en cuenta, sobre todo desde el punto de vista financiero, pues la prevención disminuye costos, mientras que la rectificación de los errores los aumenta.

El conocimiento compartido es el aspecto de esta nueva cultura del trabajo, al que más nos cuesta adaptarnos. Estamos acostumbrados a la idea, ya obsoleta, de que el que tiene la información, tiene el poder. Actualmente, tan negativo para la organización es tener un empleado que realiza de forma rutinaria y burocrática su trabajo, como tener un empleado autosatisfecho que piensa que ya no le queda nada por aprender, pues tanto en un caso como en otro, sus respectivas tareas se encontrarán en un estado de estancamiento, del cual será difícil rescatarlas. En ambos casos, además, percibiremos que la información no fluye, y que sus respectivas tareas no generan información que pueda interesar a otros departamentos y esto es así, porque el empleado burócrata no dará importancia a la información que le llega, por lo tanto, no reconocerá su valor real y no la compartirá; en el segundo caso el trabajador autosatisfecho tendrá la tendencia de acaparar toda información que llegue a sus manos, le sea de utilidad o no. Esta última actitud en el terreno empresarial impide que la información se convierta en conocimiento compartido, pues hoy no tiene el poder aquél que acapara la información, sino aquél que es capaz de transformarla en conocimiento. Toda actitud individualista, en lo que se refiere al campo laboral, impide la mejora continua de la productividad y la competitividad de la organización y significa pérdidas económicas porque no favorece el hacer bien las cosas a la primera, anulando, a su vez, el empleo del sentido común y de la iniciativa, características fundamentales de la gestión de calidad.

El objetivo de la gestión de calidad en toda organización, es que se dé una situación ideal de calidad, y esta situación ideal de calidad depende, en un principio, de la forma de liderazgo de la empresa. Sabemos que actualmente la forma de liderazgo paternalista y autoritaria es contraproducente para cualquier organización empresarial, y que la tendencia, que afortunada-

mente está presente ya en nuestro país, es la de un estilo de dirección participativa, a través de la cual el director establece una «comunicación bilateral con sus empleados, escucha, ofrece apoyo y motivación»¹, mejorando los incentivos de los empleados que no sólo tienen que ser de tipo económico, sino de tipo formativo, social y de redefinición del puesto de trabajo². El establecimiento de este nuevo tipo de dirección supone una transformación completa de los empleados, que deben aprender a trabajar en equipo y ser autónomos en sus tareas delegadas, debiendo enfrentarse, para ello, a problemas que requieren una rápida toma de decisiones. Esto únicamente lo pueden llevar a buen término desde la integración en la organización, y valorando su tarea como fundamental para la competitividad de la empresa. Esta valoración implica la más alta calidad posible en su tarea, y para ello, tienen que coincidir entre sí la Calidad Realizada, es decir, la calidad que es capaz de obtener la persona que lleva a cabo ese trabajo, y que depende de su capacitación, la Calidad Programada que es la que se propone obtener, o la que le proponen obtener desde la dirección y que está en relación directa con una formación continua, y la Calidad Necesaria que es la que exige el cliente o usuario.

Un trabajo realizado con calidad, genera una información de calidad que redundará en beneficio del cliente. Pero antes de que el producto llegue al cliente final, existe cierta información que proviene del ámbito externo de la empresa, como son las actividades de la competencia o las expectativas de los clientes, que es requerida por los empleados de la empresa para hacer frente a su tarea y poder tomar las decisiones oportunas. La calidad de esta información es fundamental y tiene que asegurarse en el centro donde es recibida y procesada, es decir, en el centro de información de la empresa que debe ser también el centro de operaciones del sistema de información y de aseguramiento de la calidad informativa.

Los clientes de este centro son los usuarios de información de la empresa, es decir, los propios trabajadores que cada vez van a demandar más información, y de mayor calidad, lo que se traducirá en mayor efectividad y rapidez en el servicio. Según Berry, Parasuramen y Zeithaml³, los clientes o usuarios utilizan cinco tipos de atributos para enjuiciar la calidad de los servicios: los tangibles, que son todos aquellos relacionados con el trato personal; fiabilidad en el mantenimiento de la promesa de servicio que se le hace desde el centro de información; capacidad de respuesta respondiendo a la demanda de forma rápida y eficaz; seguridad en la competencia profesional

¹ «Estilos de gobernar», *El País*, Negocios (Gestión & Formación), 25 de febrero de 1996.

² «Entrar en la segunda fase», *El País*, 22 de enero de 1995. Este artículo presenta los resultados de una encuesta sobre el estado de la gestión de calidad en España, y revela la necesidad de mejorar el sistema de incentivos a los empleados.

³ Zeithaml, V. A.; A. Parasuraman; L. L. Barry: *Calidad Total en la Gestión de servicios*. Madrid, Díaz de Santos, 1992.

del personal y **empatía** referida a un servicio individualizado y esmerado en las necesidades concretas del usuario.

Una vez establecida la calidad de la información ambiental o externa de la organización y la calidad de la información interna, previniendo los errores e identificando los fallos, y una vez determinados los flujos descendente, ascendente y lateral por donde debe fluir la información, debemos pasar a la fase de aseguramiento de la calidad estableciendo metas continuas de mejora, y midiendo y comparando, de forma periódica, los objetivos propuestos en cada meta con los resultados obtenidos, además diseñando una planificación estratégica que nos viene impuesta por la necesidad de la mejora continua de la calidad. Naturalmente este control de calidad se lleva a cabo con diferentes herramientas como el Histograma, los gráficos de control o el conocido Diagrama Causa-Efecto o Diagrama de Ishikawa, que permite identificar las posibles causas de un problema.

Es evidente que la implantación de un Sistema de Calidad Total, en primer lugar, mejora la imagen de la empresa, ayuda a la tarea del marketing, impone una nueva cultura informacional, en la medida en que involucra a todos los niveles de la empresa obligando al conocimiento compartido, que favorece el espíritu de equipo y, por último, obliga al individuo a una formación continua. Pero la Gestión de la Calidad Total significa mucho más, ya que implica el establecimiento de Sistemas de Información y Comunicación mucho más fluidos en el camino ascendente, es decir, que abre las puertas de la comunicación entre los empleados y la dirección, obligando a los altos cargos a una respuesta continua que pone en circulación nuevos datos y obliga a nuevos modelos de gestión de estos sistemas para evitar su estancamiento.

Como vemos, es evidente la interrelación existente entre el Sistema de Información y Comunicación y el Sistema de Gestión de Calidad Total. Sin un Sistema de Información dinámico que asegure un fluido sin barreras de la información, no se puede asegurar la calidad de la misma; para evitar esas barreras es imprescindible un cambio de cultura del trabajo, en la que el empresario ejerza un liderazgo basado en la comunicación y en la delegación de funciones. El empleado, a su vez, deberá aprender a trabajar en equipo y compartir información, para asegurarse, él mismo, la recepción de información precisa y efectiva que le permita participar en la consecución de un producto o servicio final de calidad, contribuyendo con ello a que su empresa sea competitiva y pueda sobrevivir en su macroambiente superando constantemente las expectativas de los usuarios o clientes, que son, en definitiva, el objetivo primario de toda empresa que pretenda desarrollarse en esta nueva sociedad de la información.

Implicación del Centro de Información empresarial en la Gestión de Calidad Total

La misión de un Centro de Información empresarial es la de ofrecer a los usuarios (en este caso a los empleados de la organización), una información efectiva y de calidad que les permita tomar decisiones con un mínimo índice de error. Para ello se ha de implantar un programa de Gestión de Calidad, que debe estar incluido en el Sistema de Gestión de Calidad Total de la empresa, ya que los beneficios que aporta el Centro de Información a la organización, se medirán por los resultados globales de la misma.

En el programa de Gestión de Calidad del Centro de Información deben estar definidas una serie de tareas que se tienen que cumplir para lograr ciertos objetivos concretos. Este programa, que implica a todos los miembros del Centro y que está impulsado desde la dirección de la empresa, tiene que tener en cuenta la necesidad de ofrecer una serie de motivaciones para los empleados directamente implicados.

Creemos que la mejor forma de motivación consiste en delimitar claramente las tareas de cada documentalista, es decir, especializar a cada empleado en una tarea concreta y enseñarle métodos de control. Por ejemplo, un documentalista especializado en resúmenes de informes de la empresa, o referidos al ámbito donde ésta se desarrolla, realizará cada día mejor su trabajo si no se le dispersa con la realización de otro tipo de tareas, como hacer fotocopias o localizar fuentes de información. La especialización conduce a una mejor comprensión de la tarea que se lleva a cabo, y facilita una mayor concentración en cada uno de los pasos de que consta el proceso de trabajo, a la vez que aumenta la capacidad de iniciativa que permite evitar errores o desviaciones.

Otra forma de motivación para los empleados, ligada a la anterior, es la de ofrecerles formación sobre su tarea y sobre aspectos concretos de las actividades que se desarrollan en la organización y su entorno.

Naturalmente los incentivos económicos, en función del trabajo realizado y no en función del puesto de trabajo, también ayudan a la motivación de los empleados, pero en definitiva, creemos que evitar la dispersión en distintas tareas y una formación continuada, son fundamentales para que los trabajadores de ese Centro de Información se sientan integrados en el sistema, valorando su actuación como componente esencial para la obtención de una información de calidad. Esta integración de cada uno de los miembros se reforzará más mediante unas reuniones periódicas en las que serán escuchados todos los miembros del Centro, y se tendrán en cuenta sus propuestas.

Determinación de los objetivos de calidad

Los objetivos de calidad que se deben marcar en el Centro de Información, están en relación directa con las tareas que el centro debe llevar a cabo. Sabe-

mos que el primer objetivo es la satisfacción del cliente, lo que implica superar sus expectativas. Para conseguirlo, la primera tarea que debemos realizar es conocer su grado de satisfacción actual sobre la calidad de la información que reciben y sobre la calidad del servicio que se les presta. Para preguntarles sobre estas cuestiones, lo mejor es hacerles entrevistas personales con un cuestionario previo e igual para todas las personas a las que vamos a entrevistar y, si es posible, también sería recomendable la realización de reuniones conjuntas de usuarios para que intercambien opiniones sobre la calidad técnica y la calidad de actuación que les presta el Centro.

Es muy importante que en ambos casos, el usuario diferencie entre las dos calidades, pues es posible que la calidad técnica sea aceptable, pero no lo sea la de servicio, o a la inversa.

Una vez determinadas las deficiencias del producto (información) y del servicio marcadas por los clientes, se pasará a hacer un análisis de las mismas con los responsables de cada una de las tareas con el fin de determinar objetivos concretos de calidad.

Calidad del servicio

Con respecto al servicio que debe dar el Centro de Información, lo primero que hay que procurar es que las personas que están en contacto con los usuarios estén informadas de las necesidades de éstos, y conozcan, lo mejor posible, el depósito documental para poder ofrecer información adicional sobre el asunto del que se quiere informar el usuario, es decir, ofrecer información, o fuentes de información, que el usuario desconoce. La cortesía y la disponibilidad deben ser cualidades deseables en las personas que están en contacto con los clientes, las cuales, además de atenderles, serán también responsables de su formación. Esto significa que deben enseñar al usuario a hacer las peticiones de manera precisa, y le deben facilitar el acceso a la información enseñándole a utilizar la base de datos documental donde estén registrados libros, publicaciones periódicas e información generada por la empresa.

Se debe presentar el programa de calidad a todos los usuarios de la empresa, señalando la importancia que tiene dentro del Sistema de Calidad Total implantado en la organización. Se explicarán los objetivos de calidad de la información que deben estar basados en una minuciosa selección de proveedores y de fuentes informativas que tengan que ver directamente con los intereses de la organización. También es conveniente explicar el sistema de recuperación de la información. Asimismo, se expondrán las tareas del servicio de atención al usuario, delimitando su alcance con el fin de evitar que el cliente del centro exija servicios que están fuera de las funciones propias de atención y servicio de información. Si el usuario conoce los límites se evitarán muchas negativas, lo que repercutirá en su valoración positiva del Centro.

Un control permanente de todas las tareas asegurará la consecución de los objetivos propuestos en el programa y la superación de los mismos. El saber si el Centro está logrando el nivel de calidad deseado, dependerá de los resultados de la encuesta que se haga a los ejecutores de las tareas, por un lado, y a los usuarios, por otro. De las dos encuestas, lo más importante será la parte de sugerencias, que deberá ser diseñada con tanto cuidado como el resto de las preguntas, dividiendo por bloques temáticos este apartado y concretando en cada tarea o servicio del Centro.

De la encuesta realizada a los empleados, la dirección del Centro tendrá que extraer las carencias de los medios o herramientas utilizadas en cada tarea, deficiencias en la formación del empleado y sugerencias de cambios que sirvan para realizar mejor y en menos tiempo el trabajo.

De la encuesta realizada a los usuarios se extraerá el nivel de satisfacción de los mismos, en lo que se refiere al nivel de calidad percibida.

Factores determinantes de la calidad percibida por el usuario

A continuación pasamos a enumerar una serie de factores, basados en los atributos de Parasuraman, que entendemos son determinantes a la hora de valorar la calidad de un Centro de Información empresarial.

Disponibilidad. Entendida como la posibilidad de que un usuario obtenga los servicios que necesita, en el momento y en el lugar donde los necesita.

Fiabilidad en la actuación, lo que implica que en el Centro de Información se realiza correctamente el servicio a la primera, en el tiempo previsto y que cumple los acuerdos a los que ha llegado previamente con los usuarios.

Profesionalidad. El personal del Centro debe tener los conocimientos necesarios para llevar a cabo su tarea.

Comunicación con los clientes y aceptación de sus sugerencias, explicándoles el funcionamiento del servicio, lo que éste les ofrece, y el coste del mismo.

Comprensión de las necesidades del cliente intentando proporcionar una atención individualizada.

Elementos tangibles que están referidos a las condiciones físicas y materiales del Centro, como son unas instalaciones adecuadas con unos equipos y materiales adecuados para realizar el trabajo.

Terminaremos recordando a Fulton en su definición de Calidad Total, pues recoge los elementos fundamentales de esta nueva filosofía de dirección que, según el autor, implica la participación general de todo el personal de la empresa, cualquiera que sea su nivel, y que pone el énfasis en la satisfacción del cliente y en la mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

- ALÓS-MONER, Adela d': Alfons Cornellá, «Calidad Total en los centros de documentación, servicios de información y bibliotecas», en *IV Jornadas Españolas de Documentación Automatizada*, Gijón, 1994, pp. 287-293.
- ÁLVAREZ, Luis; José Manuel Rey; Elena Mozo [coord.]: *La calidad en España*. Madrid. Cinco Días. Arthur Andersen. Argentaria. 1995.
- AMO FERNÁNDEZ, Froilán del: «Calidad Total, en *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*, época II, n° XXVIII, 1995, pp. 469-480.
- ANDREU PINILLOS, Alberto: «Comunicación interna, un paseo por el tiempo», en *Harvard Deusto Business Review*, n° 70, enero-febrero, 1996, pp. 48- 63.
- CORNELLÁ, Alfons: *Los recursos de información. Ventaja competitiva de las empresas*. Madrid. Mc-Graw-Hill. 1994.
- EDWARDS, Susan; MAIRÉAD Browne: «Quality in Information Services: Do Users and Librarians Differ in Their Expectations?», en *Library & Information Science Research*, vol. 17, n° 2, 1995, pp. 163-182.
- FONTÚRBEL, Ignacio: «La Calidad Total, un sistema de gestión empresarial», en *Dirección y Progreso*, n° 140, 1995, pp. 41-46.
- FROCHOT, Didier: «Comment situer le service documentaire dans la structure générale de l'entreprise», en *Sciences de l'information*, vol. 32, n° 6, 1995, pp. 303-308.
- GARCÍA DEL PUEYO, José Luis: «La gestión de la calidad en las empresas de servicios: un repaso al panorama español», en *Harvard Deusto Business Review*, n° 67, julio-agosto, 1995, pp. 89-94.
- GARCÍA-MORALES HUIDOBRO, Elisa: «Gestión de Calidad y Sistemas de Gestión Integrada de la Documentación», en *IV Jornadas Españolas de Documentación Automatizada*, Gijón, 1994, pp. 349-355.
- GÓMEZ SUÁREZ, Mónica; José Luis Méndez García de Paredes; Pedro Pérez Conesa: «Calidad percibida en los servicios: una revisión de los aspectos conceptuales y metodológicos», en *ESIC Market*, julio-septiembre, 1994, pp. 171-181.
- GOÑI, Juan José: «La calidad en los Sistemas de Información», en *Dirección y Progreso*, n° 125, septiembre-octubre, 1992, pp. 45-50.
- HÉBERT, Françoise: «La qualité des services: une recherche sur le prêt entre bibliothèques dans les grandes bibliothèques publiques du Canada», en *Documentation et Bibliothèques*, vol. 41, n° 4, octubre-diciembre, 1995, pp. 217-224.
- JOHANNSEN, Carl Gustav: «The Use of Quality Control Principles and Methods in Library and Information Science Theory and Practice», en *Libri*, vol. 42, n° 4, 1992, pp. 283-295.
- KOVIL-JARBOE, Patricia: «Quality Improvement. A Strategy for Planned Organizational Change», en *Library Trends*, vol. 44, n° 3, 1996, pp. 605-630.
- MAGISTRIS, Raffaele de; Pasquale Mascia: «Efficienza e qualità dei servizi nelle biblioteche di base. Un'indagine volta all'elaborazione di indicatori realistici», en *Bollettino AIB*, vol. 34, n° 1, marzo, 1994, pp. 9-33.
- MERONO CORDÁN, Ángel Luis: «Utilidad del Sistema de Información-Comunicación- Decisión en la administración», en *ESIC Market*, n° 90, octubre-diciembre, 1995, pp. 83-102.
- PÉREZ DEL CAMPO, Enrique: «Orientación al cliente: fundamento de la Calidad Total, en *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*, época II, n° XXVIII, 1995, pp. 445-465.

- PRUETT, Mark; Howard Thomas: «Thinking About Quality and its Links with Strategic Management», en *European Management Journal*, vol. 14, nº 1, febrero, 1996, pp. 37-40.
- REYES PACIOS LOZANO, Ana: «Sistemas de Calidad Total en bibliotecas y unidades de información», en *Boletín de la ANABAD*, XLV, nº 2, abril-junio, 1995, pp. 107-116.
- RIBEIRO SORIANO, Domingo; Enrique Simarro Sanchís; Luis Mota de Castro: «Integración conceptual de la Calidad Total en las empresas», en *ESIC Market*, nº 91, enero-marzo, 1996, pp. 143-150.
- RODRÍGUEZ SÁNCHEZ, José Antonio; Sonia Rodríguez Parada: «Calidad de Servicio: Exigencia actual para entidades financieras competitivas», en *ESIC Market*, nº 83, octubre-diciembre, 1993, 93-106.
- SARABIA ALZAGA, José María; M.ª Concepción López Fernández; Ana M.ª Serrano Bedía: «Un arma estratégica para los 90: Dirección de calidad y para la calidad», en *Dirección y Organización*, vol. 4, nº 11, julio-septiembre, 1994, pp. 5-13.
- SCHONBERGER, Richard J.: «La gestión de recursos humanos y la Calidad Total», en *Harvard Deusto Business Review*, vol. 4, nº 62, abril, 1994, pp. 44-52.
- SUTTER, Eric: «La fiabilisation de la documentation technique, financière, administrative et commerciale au sein des entreprises», en *Sciences de l'information*, vol. 32, nº 3, 1995, pp. 142-146.
- VOLANT, Christiane: «Du système information-documentation au système d'information spécifique pour l'entreprise», en *Sciences de l'information*, vol. 32, nº 6, 1995, pp. 296-302.
- : «Regards croisés sur l'évolution de l'information dans les organisations», en *Sciences de l'information*, vol. 31, nº 6, 1994, pp. 263-268.



PROCESO DE GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL
FORMATO GUÍA DE APRENDIZAJE

IDENTIFICACIÓN DE LA GUIA DE APRENDIZAJE

- Denominación del Programa de Formación: **Gestión del talento humano**
- Código del Programa de Formación: **112005**
- Nombre del Proyecto:
- Fase del Proyecto: **Evaluación**
- Actividad de Proyecto: **Realizar un control de instrumentos sobre la descripción e inventarios de registros aplicando las tecnologías para la recuperación de la información.**
- Competencia: **Controlar la calidad de la información del sistema de información de gestión del talento humano de acuerdo con la normatividad y procedimientos**
- Resultados de Aprendizaje Alcanzar:
- **Establecer los parámetros de la calidad del sistema de información de la gestión del talento humano y de la unidad administrativa, de acuerdo con el sistema de calidad, la política de calidad y la normatividad vigente.**
- **Aplicar metodología para el control del Sistema de Información de la Gestión del Talento Humano. (S.I.G), de acuerdo con la normatividad legal vigente.**
- **Verificar el cumplimiento de las acciones correctivas y preventivas sobre la información del sistema de gestión del talento humano de acuerdo con las normas y el sistema de gestión de calidad adoptado por la organización.**
- **Conservar el sistema de información de la gestión de talento humano de acuerdo con la normatividad vigente.**



- Duración de la Guía: **72 horas**

2. PRESENTACIÓN

El objetivo es brindar tanto los conocimientos como las herramientas de práctica que le permitan al aprendiz adquirir las habilidades y destrezas necesarias, así como estar capacitado para el desarrollo de tareas más complejas en el ámbito laboral en el que se desempeña. Para dar inicio al proceso de aprendizaje tenemos en cuenta la redacción de textos como una actividad exigente, ya que involucra hacer un planteamiento del tema en forma coherente, organizar el texto utilizando un esquema apropiado al propósito comunicativo, además de usar los diversos mecanismos de adecuación, cohesión y coherencia, y finalmente utilizar la forma de expresión adecuada al destinatario del texto.

Además, es preciso tener en cuenta que en el contexto empresarial como parte de un sistema de gestión de calidad se elaboran documentos en los cuales se deben aplicar las reglas ortográficas, aplicando una redacción clara, oportuna y veraz, que conlleven a una comunicación asertiva en el entorno externo, con sus proveedores e instituciones gubernamentales, e interno con sus colaboradores.

Las actividades de aprendizaje les permitirán conocer el proceso de elaboración de un escrito, así como las normas o reglas que se han de tener en cuenta en su elaboración, lo que facilitará la redacción correcta de cualquier tipo de comunicaciones empresariales, a partir del desarrollo de ejercicios prácticos enfocados al fortalecimiento de sus habilidades de escritura, como condición necesaria para el dominio de la competencia lectora-escritora. El objetivo es brindar, tanto los conocimientos como las herramientas de práctica, que le permitan al aprendiz adquirir las habilidades y destrezas necesarias y estar capacitado para el desarrollo de tareas más complejas en el ámbito laboral en el que se desempeña.

Aprendices de la formación Tecnólogo en Gestión del talento humano, les doy la bienvenida a este escenario, creado con el fin de facilitarles la gestión académica de su proceso formativo integrando las tecnologías de información y comunicación. Muchos éxitos en sus actividades.

3. FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

3.1. Actividad de Reflexión inicial



3.1.1. Realice una reflexión sobre las situaciones problemáticas de la empresa en la que está aplicando sus aprendizajes, observe el video sobre la **Importancia de las auditorías y competencias de un auditor:**

Link: <https://youtu.be/SV8IAR7-pnA?si=aNvmmHqSo2I9rijr>

De acuerdo a esto conteste los siguientes planteamientos:

¿Cómo le daría usted solución a las situaciones problemáticas planteadas?

¿Por qué es importante para usted como aprendiz desarrollar habilidades en todo lo que respecta a controlar la calidad de la información en los procesos a través de las auditorías de calidad?

¿Qué ventajas cree usted obtendrá una organización que tiene un programa de auditoría interna para controlar la calidad de la información y sus procesos?

¿Qué ventajas sobre los demás trabajadores le permitirá tener el desarrollo de esta habilidad?

En documento Word súbalas a territorium y prepárese para debatirlas en el ambiente de aprendizaje.

- Ambiente Requerido: Aula y elementos y condiciones de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente. Ambiente de aprendizaje Pluritecnológico, dotado de 30 sillas y 6 mesas hexagonales, el aula debe contar con señalización de seguridad y tener un punto ecológico, Debe tener aire acondicionado. Equipos de cómputo 20, Video Beam 1, Tv Plasma 50" 1.
- Materiales: DEVOLUTIVO (equipo), CONSUMIBLE (unidades empleadas durante el programa). Marcador borrable 2 y Borrador Tablero 1.

3.2. Actividades de contextualización e identificación de conocimientos necesarios para el aprendizaje:

3.2.1. Para el conocimiento de los Sistemas de Información de la Gestión del Talento Humano se requiere dominio de los elementos básicos relacionados con el manejo de herramientas informáticas y de comunicación, correo electrónico, chats, procesadores de texto, hojas de cálculo software para presentaciones, internet, navegadores y otros sistemas y herramientas, de igual manera se requiere de algunos conocimientos previos en algunos temas, de los cuales dará a conocer el concepto:

- Redacción
- Habilidades de comunicación y trabajo en equipo
- Competencia



- Resultado de aprendizaje
- Actividad de aprendizaje
- Evidencia de aprendizaje
- Criterios de evaluación
- Proyecto formativo
- Planeación pedagógica
- Guía de aprendizaje
- Técnicas de recolección de la información
- Pensamiento organizacional
- Controlar la calidad de la información

Entregar documento Word de forma individual.

- Ambiente Requerido: Aula y elementos y condiciones de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente. Ambiente de aprendizaje Pluritecnológico, dotado de 30 sillas y 6 mesas hexagonales, el aula debe contar con señalización de seguridad y tener un punto ecológico, Debe tener aire acondicionado. Equipos de cómputo 20, Video Beam 1, Tv Plasma 50" 1.
- Materiales: DEVOLUTIVO (equipo), CONSUMIBLE (unidades empleadas durante el programa). Marcador borrable 2 y Borrador Tablero 1.

3.3. Actividades de apropiación del conocimiento (Conceptualización y Teorización).

3.3.1. De forma grupal realizar las siguientes consultas que nos permitan realizar por grupos una exposición de las siguientes actividades:

- a. Reconocer los parámetros de la calidad del sistema de información de acuerdo con la estructura del sistema de gestión de la calidad, compromisos de calidad y legales de la organización. (Valentina)
- b. Conocer los lineamientos y procedimientos establecidos para acciones preventivas y correctivas desde el sistema de gestión de calidad y por la organización. (Edith)



- c. Presentar metodologías para el control de la información según normatividad legal y los requerimientos de la organización. (Camila)
- d. Normas y procedimientos de la organización sobre control de la información del sistema de gestión del talento humano. Concepto de ética, valores y moral en el manejo de la información. (Javier)
- e. Métodos de preparación de la documentación del sistema de gestión de calidad y los Indicadores de control en la gestión de la información del talento humano. (Quiroga)

3.3.2. Desarrolle de forma individual el siguiente cuestionario sobre los conceptos del mantenimiento del sistema de gestión del talento humano que entregará el instructor en el ambiente de formación.

1. Defina evaluación o auditoría de la administración de capital humano. ¿Cuáles son sus principales aspectos?
2. ¿Qué significa análisis de la importancia/desempeño? Explique.
3. ¿Quién debe evaluar la administración de capital humano?
4. ¿Cuáles son los criterios de evaluación de capital humano? Explíquelos.
5. ¿Cuáles son los métodos de evaluación de capital humano? Explíquelos
6. Explique la construcción del tablero de mando integral de la administración de capital humano.
7. ¿Cuáles son las medidas de desempeño, de adecuación y de satisfacción?
8. Explique la evaluación por medio de listas de verificación (checklists).
9. Explique los enfoques estadísticos de evaluación.
10. ¿Cuál es el papel de la entrevista de separación?
11. Explique las investigaciones internas de evaluación.
12. Explique las investigaciones externas de evaluación.
13. ¿Qué significa benchmarking? Comente sus aplicaciones.
14. ¿Cuáles son los beneficios de la evaluación de la administración de capital humano?
15. Explique el modelo de competencias de la administración de capital humano.
16. Comente la idea de las personas como ingresos y no como costos.
17. Explique la responsabilidad social de las organizaciones

- Ambiente Requerido: Aula y elementos y condiciones de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente. Ambiente de aprendizaje Pluritecnológico, dotado de 30 sillas y 6 mesas



hexagonales, el aula debe contar con señalización de seguridad y tener un punto ecológico, Debe tener aire acondicionado. Equipos de cómputo 20, Video Beam 1, Tv Plasma 50" 1.

- Materiales: DEVOLUTIVO (equipo), CONSUMIBLE (unidades empleadas durante el programa).
Marcador borrable 2 y Borrador Tablero 1.

3.4. Actividades de transferencia del conocimiento.

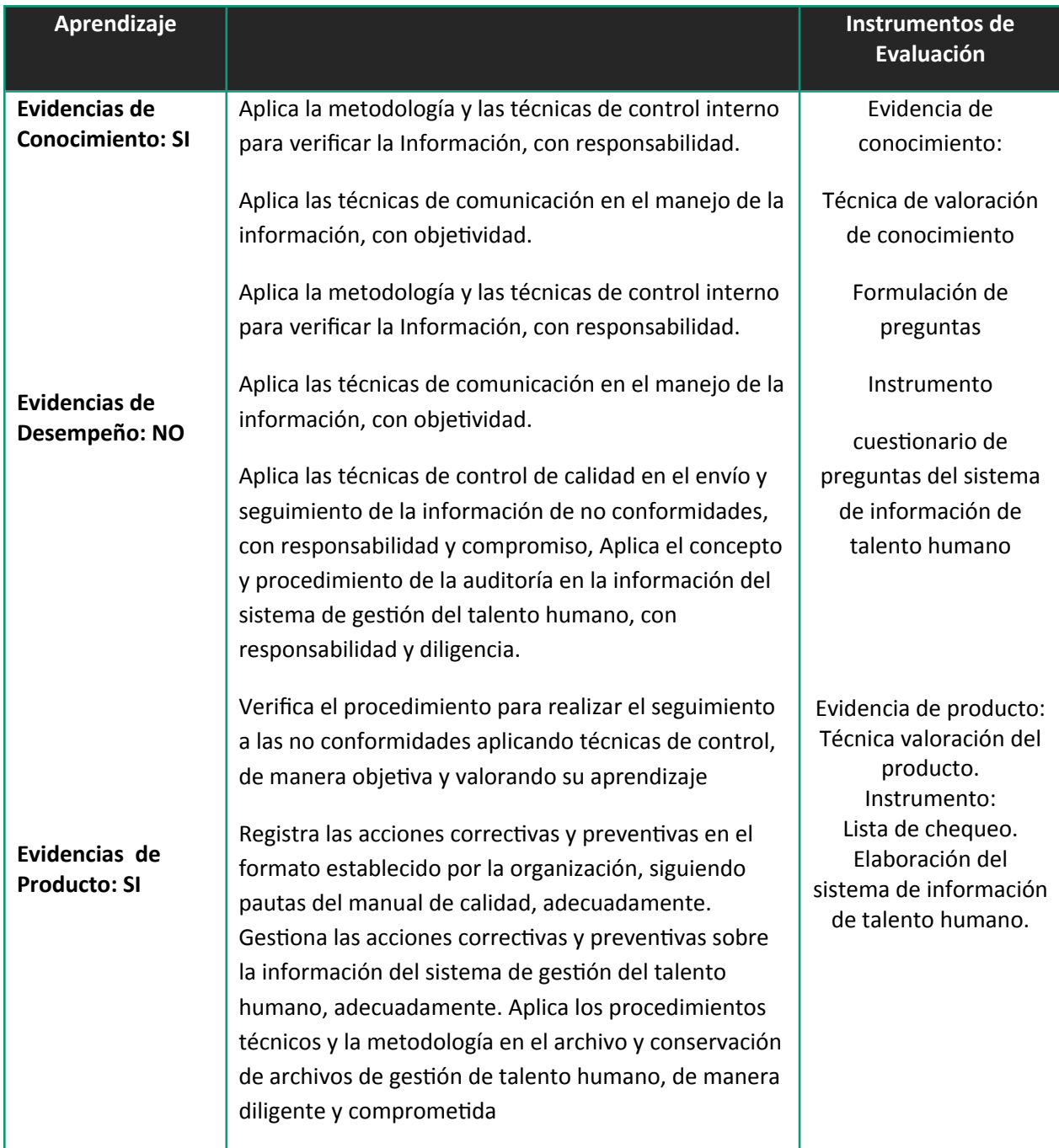
3.4.1. De forma grupal y entregándolo en un documento Word:

- Elabore el procedimiento o programa de auditorías internas de calidad según corresponda para los procesos de gestión del talento humano.
 - Elabore el procedimiento para la aplicación de acciones correctivas y preventivas a las no conformidades encontradas durante el proceso de auditoría.
 - Elabore el sistema de indicadores de gestión para el control de la calidad en los procesos de gestión del talento humano (cuadro mando integral)
 - Aplicar el programa de auditoria interna e implementar acciones correctivas y preventivas necesarias a los procesos de talento humano de la empresa.
-
- Ambiente Requerido: Aula y elementos y condiciones de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente. Ambiente de aprendizaje Pluritecnológico, dotado de 30 sillas y 6 mesas hexagonales, el aula debe contar con señalización de seguridad y tener un punto ecológico, Debe tener aire acondicionado. Equipos de cómputo 20, Video Beam 1, Tv Plasma 50" 1.
-
- Materiales: DEVOLUTIVO (equipo), CONSUMIBLE (unidades empleadas durante el programa).
Marcador borrable 2 y Borrador Tablero 1.

4. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Tome como referencia la técnica e instrumentos de evaluación citados en la guía de Desarrollo Curricular

Evidencias de	Criterios de Evaluación	Técnicas e
---------------	-------------------------	------------



GFPI-F-135 V02



Políticas organizacionales: Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.

Acción correctiva: Actividad realizada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable, con el propósito de impedir que se produzca.

Acción preventiva: Actividad realizada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación no deseable.

Auditores externos: Profesionales facultados que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan.

Auditores internos: Profesionales empleados de la organización para examinar continuamente y evaluar el sistema de control interno y presentar los resultados de su investigación y recomendaciones a la alta dirección.

Conformidad: Satisfacción del cumplimiento de un requisito que puede ser reglamentaria, profesional, interna o del cliente.

Procedimiento: Forma específica para llevar a cabo una o más actividades de un proceso.

Versión: Número correspondiente a la cantidad de veces que se ha modificado sustancialmente el documento.

6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

Chiavenato, I. (Ed. MC Graw Hill). (2009). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill.

Werther, W, Davis, K, Guzmán, P. (2014). Administración de recursos humanos. México: MC Graw Hill.

Chiavenato, I (2008). (Ed. Mc Graw Hill, Novena edición) Administración de Recursos Humanos (p 367-400) México: Mc Graw Hill.



CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano, 3 ed. México D. F. 2008. P. 504-574.

Alcaldía de Medellín, (2022). Manual de Auditoria interna 2022 Secretaria de evaluación y control. Medellín: sello editorial.

Alzueta, J (2012). Sistemas de gestión de la calidad. Universidad Publica de Navarra. Pamplona, España.

Otras fuentes:

<http://www.gestionhumana.com>

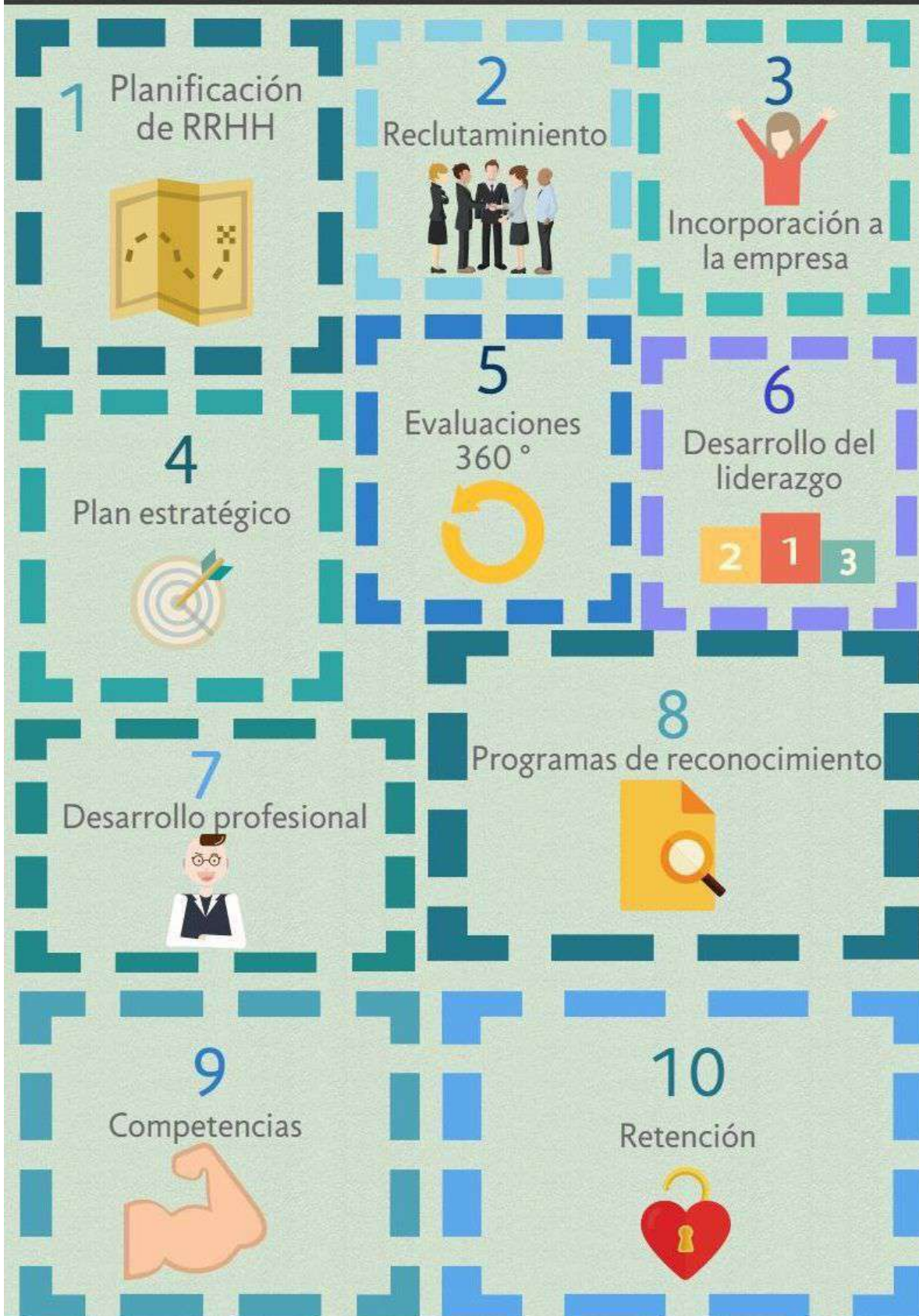
<https://www.gerencie.com/>

7. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)				

8. CONTROL DE CAMBIOS (diligenciar únicamente si realiza ajustes a la guía)

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio
Autor (es)					





¿Qué es un sistema de gestión de **RECURSOS HUMANOS?**

Es un sistema unificado de gestión del talento humano de una organización.

Es perfecta para alinear los procesos de recursos humanos, con los objetivos de la empresa.

Se gestiona a través de una única plataforma de software, que generalmente está en la nube.

Permite abordar la selección, reclutamiento, expedientes, evaluación de rendimiento, formación, compensación y planificación del personal.



Tanto empleados, como empleadores, y hasta clientes tienen posibilidad de acceder a estos sistemas, según los niveles de permiso establecidos.

Un sistema de gestión representa la automatización total de la gestión de recursos humanos y aporta importantes avances al tema de la transparencia corporativa.

¡Lleva a otro nivel la gestión de
RECURSOS HUMANOS! ✓



¡Contáctenos y se sorprenderá!
www.TecnoSoluciones.com
ventas@tecnosoluciones.com

¡Síguenos!



LOS SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Se elige a la persona más adecuada para ocupar el puesto requerido



CONTRATACIÓN

Se establecen las condiciones y los formalismos legales para que la persona comience a trabajar (contrato, afiliaciones, declaraciones juradas)



INDUCCIÓN

Al inicio de actividades de una persona, es necesario seguir su trabajo y orientarla sobre la cultura, políticas, procedimientos y prácticas habituales



DESARROLLO DE TALENTO

Se desarrollan los planes y programas de capacitación y coaching, orientados a disminuir la brecha entre las competencias de las personas y las requeridas por sus puestos.



REMUNERACIÓN Y BENEFICIOS

Las políticas y prácticas de remuneración y beneficios deben ser claras y totalmente socializadas a todos los empleados de la Organización



MOTIVACIÓN

Se establecen estrategias y programas orientados a que las personas apropien la cultura e identidad de la Organización para lograr un buen clima laboral bajo un entorno de felicidad



DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Se documentan políticas, procesos, procedimientos, instructivos y guías, para facilitar el trabajo y generar una cultura de mejora continua y lograr el crecimiento de la Organización



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Se establece un sistema de evaluación con base en competencias, orientado a establecer el nivel de adecuación de cada persona al puesto que ocupa





Tendencias en Recursos Humanos

PARA 2025



01

Digitalización de procesos

La tecnología, como la Inteligencia Artificial y software de gestión, automatiza tareas y mejora la eficiencia en RH.

Trabajo híbrido y remoto

Se consolidan modelos que combinan trabajo presencial y remoto, adaptándose a la flexibilidad que buscan los empleados.

02



03

Bienestar integral

Las empresas priorizan el bienestar físico y mental, mediante programas de salud y equilibrio entre trabajo y vida personal.

Formación continua

Capacitar y desarrollar nuevas habilidades es clave, para que los empleados se adapten a los cambios del mercado.

04



05

Diversidad e inclusión

Fomentar la diversidad e inclusión es crucial para innovar, y mejorar la cultura organizacional.

<https://imecaf.com>



LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Utiliza la comunicación para inspirar y motivar, creando una visión compartida.



Construye relaciones sólidas y genuinas con los miembros del equipo.

**Empatía y
Relación
Personal**

**Desarrollo
Personal**

**Inspiración y
Motivación**

Promueve un ambiente de apoyo y crecimiento

Alienta a aprender y mejorar continuamente.



Modelo de un Plan de Capacitación

Área/Cliente solicitante:

Indica qué área o departamento de la empresa solicita la capacitación.

Necesidad del Negocio:

Describe la razón empresarial que motiva la capacitación.

Nombre de la Solución formativa:

Especifica el nombre del curso, taller o programa de formación.

Centro de Costo:

Determina el código o nombre del centro de costos.

Necesidad de desempeño:

Explica qué brechas de habilidades, conocimientos o competencias se desean cerrar con la capacitación.

PLANEAMIENTO ANUAL DE CAPACITACIÓN

Nombre de la solución formativa	Área/Cliente solicitante	Centro de costo	Necesidad del negocio	Necesidad de desempeño	Breve descripción de la solución	Público Objetivo (puesto)	Duración	Indicador de éxito	Persona clave/sponsor	Presupuesto asignado

Breve descripción de la solución:

Resumen del contenido de la capacitación, metodología y enfoque que se utilizará.

Duración:

Indica el tiempo que tomará la capacitación, ya sea en horas, días o semanas.

Persona clave/sponsor:

Identifica al responsable o patrocinador dentro de la organización que apoya.

Público objetivo:

Define a qué colaboradores está dirigida la capacitación, especificando los puestos o niveles dentro de la organización.

Indicador de éxito:

Mide el impacto esperado de la capacitación.

Presupuesto asignado:

Especifica el monto destinado para la capacitación, considerando costos de instructores.

Recopilado por Martin Olea

Empieza a transformar la capacitación en tu organización.

CURSO VIRTUAL ESPECIALIZADO en vivo

Gestión de Capacitación y Aprendizaje del Talento

24 DE ABRIL

33 Hrs. Académicas

12 sesiones

100% en vivo Sincrónica



PROCESO DE GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL

FORMATO GUÍA DE APRENDIZAJE

IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE

- Denominación del Programa de Formación: Técnico en Emprendimiento y Fomento Empresarial.
- Código del Programa de Formación: 134102.
- Nombre del Proyecto: Modelos de Negocios para el Fomento Empresarial Regional.
- Fase del Proyecto: Planeación
- Actividad de Proyecto: 2.2. Estructurar los costos del producto y/o servicio cumpliendo con las especificaciones y requerimientos técnicos y organizacionales del modelo de negocio, generando condiciones acordes a los sistemas de gestión ambiental y de seguridad y salud en el trabajo.
- Competencia: Apoyo en los procesos organizacionales.
- Resultados de Aprendizaje Alcanzar: Preparar la estructura organizacional teniendo en cuenta los recursos y actividades claves del modelo de negocios.
Elaborar el plan estratégico a partir de los criterios planteados en la propuesta de valor del modelo de negocios.
- Duración de la Guía: 42 horas

2. PRESENTACIÓN

¡Aprendiz!, bienvenido a nuestra guía de aprendizaje, en la cual se abordarán temas como el direccionamiento estratégico de las organizaciones, necesarios y como punto de partida para comprender la operación o funcionamiento de cualquier organización.

¿Qué es la administración estratégica?, abordaremos este concepto con una historia:

Hubo una vez dos presidentes de compañías que competían en la misma industria. Estos dos hombres decidieron ir de campamento para analizar una posible fusión de sus empresas, así que se internaron en el bosque. De pronto, se toparon con un oso gris que se paró sobre sus patas traseras y les gruñó de modo amenazador. En un abrir y cerrar de ojos, el primer presidente se quitó su mochila y sacó un par de zapatos para correr.



El segundo presidente le dijo: “Oye, no puedes correr más rápido que ese oso”. El otro, le respondió: “Quizá no pueda correr más rápido que el oso, ¡pero sí puedo correr más rápido que tú!”.



Esta historia capta la esencia de la administración estratégica, que consiste en obtener y conservar la ventaja competitiva¹.

GFPI-F-135 V01

¹ David R. Fred, conceptos de administración estratégica.



3. FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

3.1 Actividad de reflexión inicial

Estimado aprendiz, de manera individual haga la lectura del siguiente caso de estudio:

Los Sorprendentes Huevos Kinder

kinder



Si hay una empresa que logró una marcada diferenciación en las golosinas para niños, es sin duda la que vende los huevos de chocolate Kinder o Kinder sorpresa, fabricados por la firma italiana Ferrero. En 1967, lanzó al mercado su primera barra de chocolate para el mercado infantil y la denominó Kinder, que en alemán significa “niños”.

Sin embargo, este producto con muy buen sabor y presentación no era “la” golosina, sino solo una golosina más en el mercado. En el año 1983, se dio el gran cambio y Ferrero estableció un nuevo referente: “las golosinas con entretenimiento” al introducir un juguete de plástico, que debía ser ensamblado por el propio niño.

La diferenciación no solo se dio por el juguete interno, sino por la variedad ofertada, ya que cada temporada se logran acuerdos con personajes de moda para incluirlos dentro de la cápsula y seguir atrapando al público infantil, que representa un segmento de mercado muy sensible, cambiante, desleal y susceptible a la moda.

El Grupo Ferrero facturó en 2009, 6.345 millones de euros. Actualmente cuenta con 38 oficinas comerciales por todo el mundo, 18 fábricas y alrededor de 21.500 empleados. Cuando cumplieron 30 años, anunciaron que habían vendido más de 30.000 millones de huevos de chocolate en todo el mundo.

El Museo victoriano de Roma organizó una exposición con todos los juguetes que hasta esa fecha se habían ofrecido dentro del famoso huevo de chocolate. Más información: www.ferrero.com

Luego de leer el caso propuesto, responda la siguiente pregunta en el foro de la plataforma de formación dispuesta por el SENA:

¿Cuál es la estrategia de Huevos Kinder para mantenerse vigente en el mercado actual?

Emita su respuesta en el foro y responda constructivamente a dos comentarios de sus compañeros. Atento a la retroalimentación dada por el instructor.

Duración: 1 hora.





3.2 Actividad de contextualización e identificación de conocimientos necesarios para el aprendizaje



Estimado aprendiz, de manera individual desarrolla el ejercicio “procesos administrativos”, que encontrarás en la carpeta de material de apoyo.

Comparte las respuestas con sus compañeros de equipo, participa de la plenaria organizada por el instructor y afianza sus saberes previos.

¡Diviértanse, al máximo!...



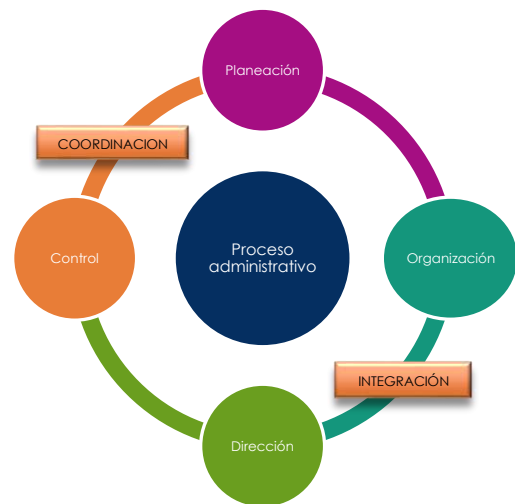
Duración: 1 hora.

3.3 Actividades de apropiación del conocimiento

Actividad de aprendizaje 1. Identificar el proceso administrativo para el desarrollo de las actividades claves del modelo de negocio.

Administración, es el proceso de diseñar y mantener ambientes en los cuales los individuos que colaboran en grupos pueden cumplir eficientemente los objetivos seleccionados.

Estimados aprendices, los procesos administrativos son fundamentales para el éxito en la gestión de la empresa; atentos a las explicaciones del instructor, hagan la lectura de herramientas de diagnóstico-matriz DOFA y de los procesos administrativos; continúen con resolver el caso de estudio planteado que encontrará en la carpeta de material de apoyo.



Seguidamente, desarrollen el taller “Proceso administrativo”, que encontrarán en la carpeta de material de apoyo.

Duración: 12 horas.



Actividad de aprendizaje 2. Elaborar la estructura organizacional teniendo en cuenta los recursos claves y la naturaleza del modelo de negocio.

Se entiende por estructura organizacional la forma como se divide el trabajo, las interrelaciones entre las áreas funcionales, el equipo del proyecto y las tendencias de evolución que se presenten.

Las estructuras organizacionales más conocidas son cinco: centralizada, funcional, federada o divisional, mixta y matricial. (Murcía M., 2009).



Estimados aprendices, participen activamente de la explicación del instructor, observen el siguiente video <https://www.youtube.com/watch?v=BK0blZ57NgU>

y luego con su equipo estratégico emprendedor elaboren un mapa mental que describa las líneas de autoridad y responsabilidades en las diferentes estructuras organizacionales.

Envíen el mapa mental en la plataforma de formación dispuesta por el SENA.



¡Ahora, están preparados!, continúen con elaborar la estructura organizacional más pertinente para su modelo de negocios, consulten las instrucciones en la carpeta de material de apoyo.

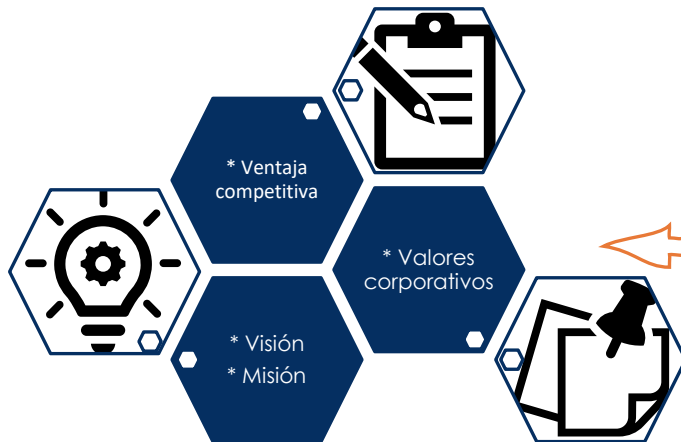
Duración: 12 horas.

Actividad de aprendizaje 3. Realizar el plan estratégico que contenga objetivos, misión, visión y valores corporativos del modelo de negocio.



La *administración estratégica* se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. (Fred, 2008)

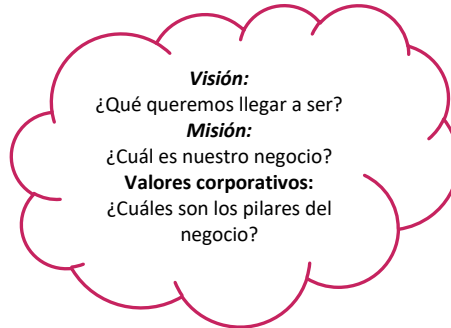
Un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita de un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir. (Fred, 2008)



Estimados aprendices, junto con su equipo emprendedor construyan una red para el glosario de términos.



¡Ahora!, después de la explicación del instructor, junto a sus equipos emprendedores inicien con la elaboración del plan estratégico para la empresa propuesta, no olviden:



En la carpeta de material de apoyo encontrarán el esquema sugerido.

Sube la evidencia a la plataforma de formación dispuesta por el SENA, escucha la retroalimentación del instructor.

Duración: 12 horas.

3.4 Actividades de transferencia del conocimiento

Con el equipo estratégico emprendedor y solidario, realice para **NOTIEMPRENDE SENA** un video de máximo 2 minutos donde expongan el **plan estratégico definido para su negocio**.



En la carpeta Material de Apoyo encontrará las instrucciones. Presente el video en la sesión de **NOTIEMPRENDE SENA** y envíe su evidencia en el espacio dispuesto por el instructor.

Duración: 2 horas.



- **Ambiente Requerido:** Ambiente pluritecnológico: Es un ambiente de aprendizaje especializado en una o varias tecnologías, en donde se pueden simular procesos productivos reales, tal como se dan en las empresas. (Glosario SENA).

Con los siguientes requerimientos técnicos: Capacidad máxima: 35 aprendices

Iluminación natural o artificial de acuerdo con normas técnicas colombianas de diseño y construcción sismo resistentes, cumpliendo con el reglamento técnico de instalaciones eléctrico (RETIE).

Señalización de seguridad y salud en el trabajo; elementos de Protección contra incendios; vías y salidas de evacuación; limpieza, orden y mantenimiento de estaciones de trabajo; climatización – Ventilación; kit de primeros auxilios.

- **Materiales de formación:** Resma de papel carta u oficio; rollo de papel Kraft; paquetes de octavos de cartulina de varios colores; marcadores borrables de diferentes colores; marcadores permanentes de diferentes colores; colbón; tijeras escolares; tacos de post-it; cinta tirro; lápices; lapiceros; sacapuntas; borradores de nata.

4. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Evidencias de Conocimiento: Resuelve preguntas sobre proceso administrativo, cultura organizacional, organigramas, matriz de diagnóstico y herramientas, planeación estratégica: misión, visión, políticas, valores y principios corporativos. Evidencias de Desempeño: N.A.	Describe la estructura organizacional requerida por el modelo de negocios de acuerdo con los recursos y las actividades claves. Aplica la matriz de diagnóstico cumpliendo con los criterios técnicos y la metodología seleccionada. Organiza el plan estratégico teniendo en cuenta el modelo de negocio propuesto.	TECNICA: Formulación de preguntas INSTRUMENTO: Cuestionario GFPI-F-135 V01



Evidencias de Producto: Mapa de proceso administrativo del modelo de negocio. Estructura organizacional del modelo de negocio. Matriz de diagnóstico aplicando herramienta seleccionada. Planeación estratégica con los componentes requeridos por el modelo de negocio.	Describe la estructura organizacional requerida por el modelo de negocios de acuerdo con los recursos y las actividades claves. Aplica la matriz de diagnóstico cumpliendo con los criterios técnicos y la metodología seleccionada. Organiza el plan estratégico teniendo en cuenta el modelo de negocio propuesto.	TECNICA: Valoración de producto INSTRUMENTO: Lista de chequeo
---	--	--

Duración: 2 horas.

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Visión: Describe el objetivo que espera lograr en un futuro. Se trata de la expectativa ideal de lo que quiere alcanzar la organización, indicando además cómo planea conseguir sus metas.

Misión: Es el fundamento para las prioridades, estrategias, planes y asignación de funciones. Es el punto de inicio para el diseño de los puestos administrativos y, sobre todo, para el diseño de las estructuras administrativas.

Administración estratégica: Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.

Planeación estratégica: Se refiere a la formulación de estrategias, es el plan de juego de la empresa, es el resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias alternativas e indica un compromiso con mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicas.

DOFA: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, que incluye las estructuras departamentales, y, en algunos casos, las personas que las dirigen hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y de competencia.

Diagnóstico: Análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuales estrategias se aplican para resolver las problemáticas presentadas.



Valores: Son principios, virtudes o cualidades que caracterizan a una persona, una acción o un objeto que se consideran típicamente positivos o de gran importancia para un grupo social.

Ventaja competitiva: Cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras y por la cual se distingue en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás.

6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

Fred, D. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica 11 edición*. Mexico: Pearson.

Murcia M., J. D. (2009). *Proyectos, Formulación y Criterios de Evaluación*. Bogotá D.C.: Alfaomega Colombiana S.A.

7. CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)	Ruby Esther Abril Espitia.	Instructora	Regional Norte de Santander – Centro CIES.	Agosto de 2021.
	Alba Gisela Araque Orozco.	Instructora	Regional Norte de Santander – Centro CIES.	Agosto de 2021.
	Francy Angelica Bueno Corredor.	Instructora	Regional Norte de Santander – Centro CIES.	Agosto de 2021.

8. CONTROL DE CAMBIOS (diligenciar únicamente si realiza ajustes a la guía)

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio
Autor (es)					

¿QUÉ ES LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL?

La estructura organizacional en una empresa consiste en el modelo que define cómo se organiza la empresa y sus empleados, establece el entramado de niveles jerárquicos y es, en definitiva, el esqueleto sobre el que se sostiene la empresa.

Define cómo se organizan, coordinan y comunican las diferentes partes de la entidad para alcanzar sus metas y objetivos. Se puede ver como un “mapa” que muestra quién reporta a quién, cómo se dividen las tareas y cómo fluye la información. Una estructura bien definida es crucial para la eficiencia, la claridad en las responsabilidades y la toma de decisiones.

Está también define las relaciones entre las actividades, los directivos y los demás miembros del equipo. Si bien puede parecer bastante simple, la estructura organizativa del equipo tiene un gran impacto en la distribución de la autoridad y en la manera en que los integrantes del equipo colaboran y trabajan juntos a diario.

Para elaborar una estructura organizativa que sea adecuada para tu empresa o proyecto deberás tener en cuenta varios elementos clave que se relacionarán entre sí en tu forma de organización de la empresa. Así estos elementos clave son: cadena de mando, nivel de centralización, margen de control, grado de especialización, formalidad estructural y formación de departamentos.

➤ Componentes clave de la estructura organizacional:

Toda estructura organizacional se compone de varios elementos fundamentales que determinan su forma y funcionamiento:

- **Cadena de Mando:** Es la línea de autoridad que va desde la alta dirección hasta los niveles más bajos de la organización. Define claramente quién es el supervisor directo de cada empleado.
- **Nivel de Centralización:** Se refiere a dónde reside el poder de toma de decisiones. En una estructura centralizada, las decisiones importantes las toman los altos directivos. En una descentralizada, esa autoridad se delega a niveles inferiores.
- **Amplitud de Control:** Indica el número de subordinados que un gerente puede supervisar de manera efectiva. Una amplitud amplia significa que un gerente tiene muchos empleados a su cargo, lo que suele dar como resultado una estructura más plana.
- **Departamentalización:** Es el proceso de agrupar actividades y personas en unidades especializadas. Las bases más comunes para la departamentalización son por funciones (marketing, finanzas, RRHH, llamadas también como áreas que integran la articulación con productos, clientes o geografía).

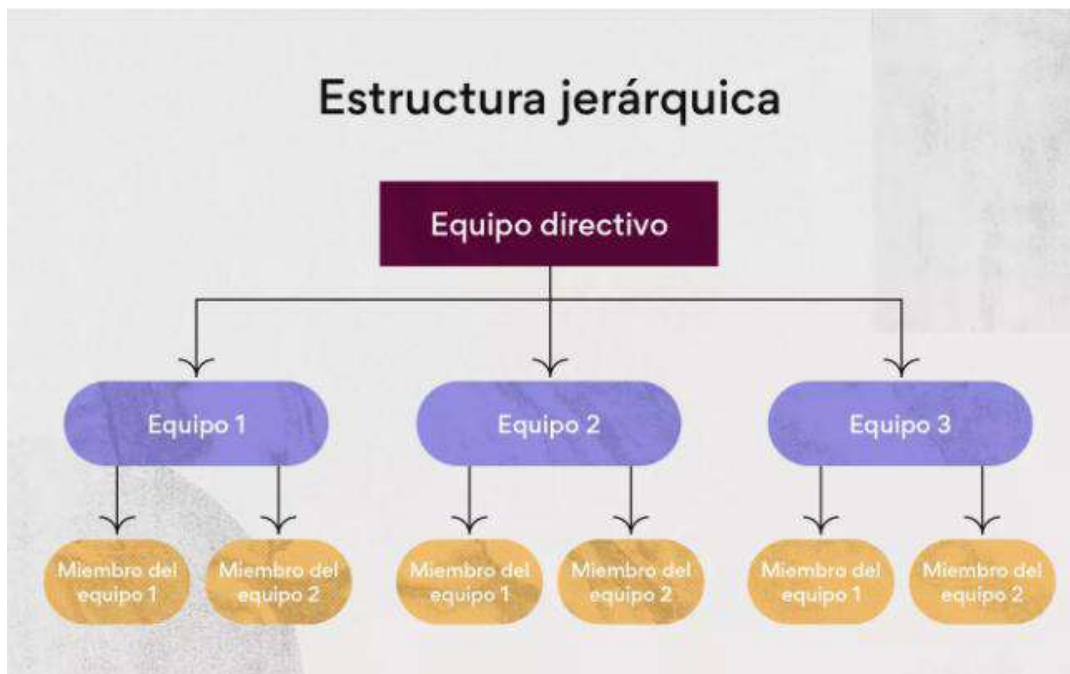
- **Formalización:** Se refiere al grado en que las políticas, reglas y procedimientos están estandarizados dentro de la organización. Un alto grado de formalización implica roles y procesos muy definidos, mientras que uno bajo permite más flexibilidad.

➤ Tipos de estructuras organizacionales

No existe una estructura única que funcione para todas las instituciones. La elección depende de su tamaño, sus objetivos y su entorno.

1. Estructura organizativa jerárquica o Funcional

Es el modelo más tradicional y piramidal. La organización se divide en departamentos basados en funciones comunes (por ejemplo, departamento de ventas, de recursos humanos, de producción). También se considera la base de la mayoría de los organigramas de la empresa.



Ventajas:

- **Claridad:** Roles y responsabilidades bien definidos.
- **Especialización:** Permite un alto grado de especialización dentro de cada función.
- **Control:** Facilita el control por parte de la alta dirección.

Desventajas:

- **Comunicación Lenta:** La comunicación entre departamentos puede ser lenta y burocrática.
- **Rigidez:** Puede ser lenta para adaptarse a cambios en el mercado.

- **Visión Limitada:** Los empleados pueden enfocarse demasiado en los objetivos de su departamento en lugar de los de la organización en general.

2. Estructura Plana (Horizontal):

Esta estructura tiene pocos o ningún nivel intermedio de gestión entre los empleados y la alta dirección. Es común en startups y pequeñas empresas.

Ventajas:

- **Comunicación Rápida:** La comunicación es más directa y rápida.
- **Toma de Decisiones Ágil:** Se pueden tomar decisiones de forma más rápida.
- **Mayor Autonomía:** Los empleados suelen tener más responsabilidad y autonomía.

Desventajas:

- **Confusión de Roles:** Puede haber falta de claridad sobre quién es el responsable de qué.
- **Sobrecarga para los Gerentes:** Los gerentes pueden tener una amplitud de control demasiado grande.
- **Escalabilidad Limitada:** Puede ser difícil de mantener a medida que la organización crece.

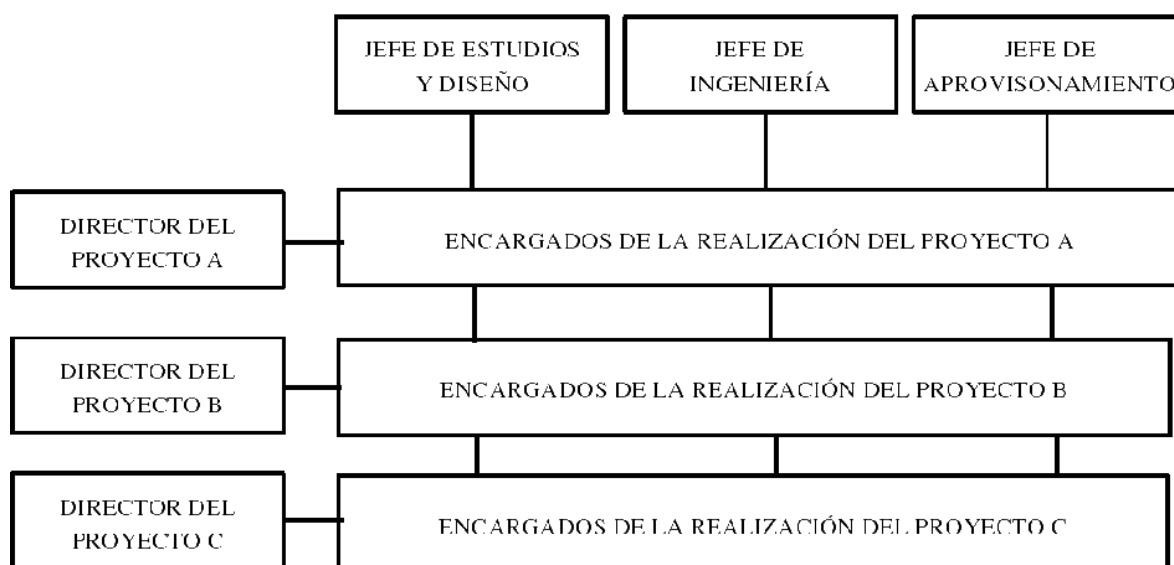


3. Estructura Matricial:

La estructura matricial es la más distinta a otras estructuras organizativas, ya que no sigue el modelo jerárquico típico. En cambio, esta estructura del equipo está organizada en forma de cuadrícula, y los miembros de los equipos responden a más de un líder. Las relaciones, por lo general, se estructuran como dependencias primarias y secundarias. Se aplican estas estructuras para lograr un equilibrio en el equipo directivo y, en definitiva, en el proceso de toma de decisiones.

En este modelo, los empleados tienen dos jefes: un jefe de departamento funcional y un jefe de proyecto. Se utiliza a menudo en organizaciones que gestionan proyectos complejos que requieren la colaboración de diferentes áreas.

ORGANIZACIÓN MATRICIAL



Ventajas:

- **Flexibilidad:** Permite reunir a especialistas de diferentes áreas para trabajar en proyectos específicos.
- **Colaboración:** Fomenta la comunicación y la cooperación entre departamentos.
- **Desarrollo de Habilidades:** Los empleados pueden desarrollar habilidades más diversas.

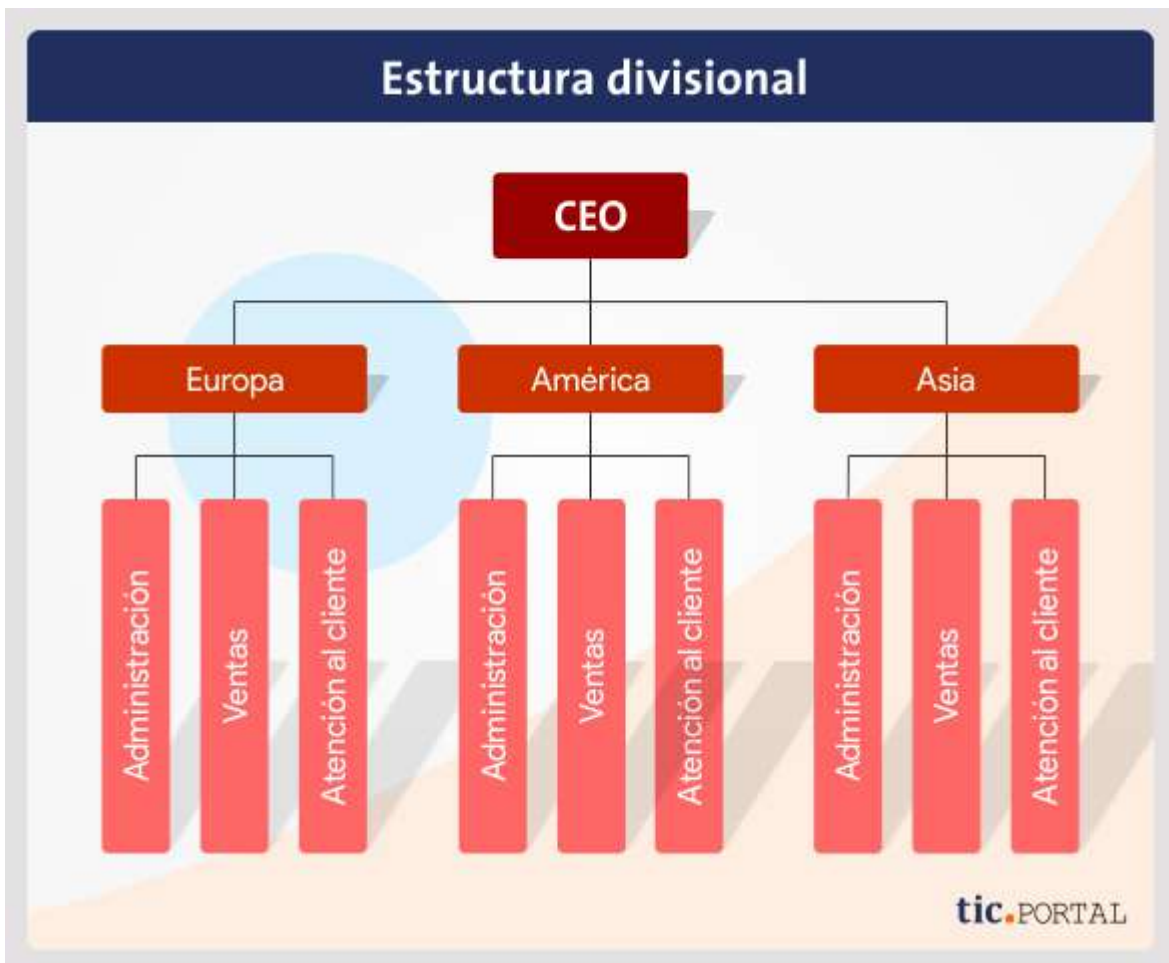
Desventajas:

- **Conflictos de Autoridad:** Puede generar confusión y conflictos debido a la doble línea de mando.
- **Complejidad:** Es una estructura más compleja de gestionar.
- **Mayor Estrés:** La presión de reportar a dos jefes puede ser estresante para los empleados.

4. Estructura Divisional:

Una gran organización se divide en unidades de negocio o divisiones semiautónomas. Cada división puede tener su propia estructura funcional y operar como una entidad separada, siendo responsable de sus propios resultados. Las divisiones se pueden basar en:

- **Productos:** Una división para cada línea de productos.
- **Mercado/Clientes:** Divisiones para diferentes segmentos de clientes.
- **Geografía:** Divisiones para diferentes regiones o países.



Ventajas:

- **Enfoque:** Permite un mayor enfoque en las necesidades específicas de cada división.
- **Rendición de Cuentas:** Es más fácil medir el rendimiento de cada unidad.

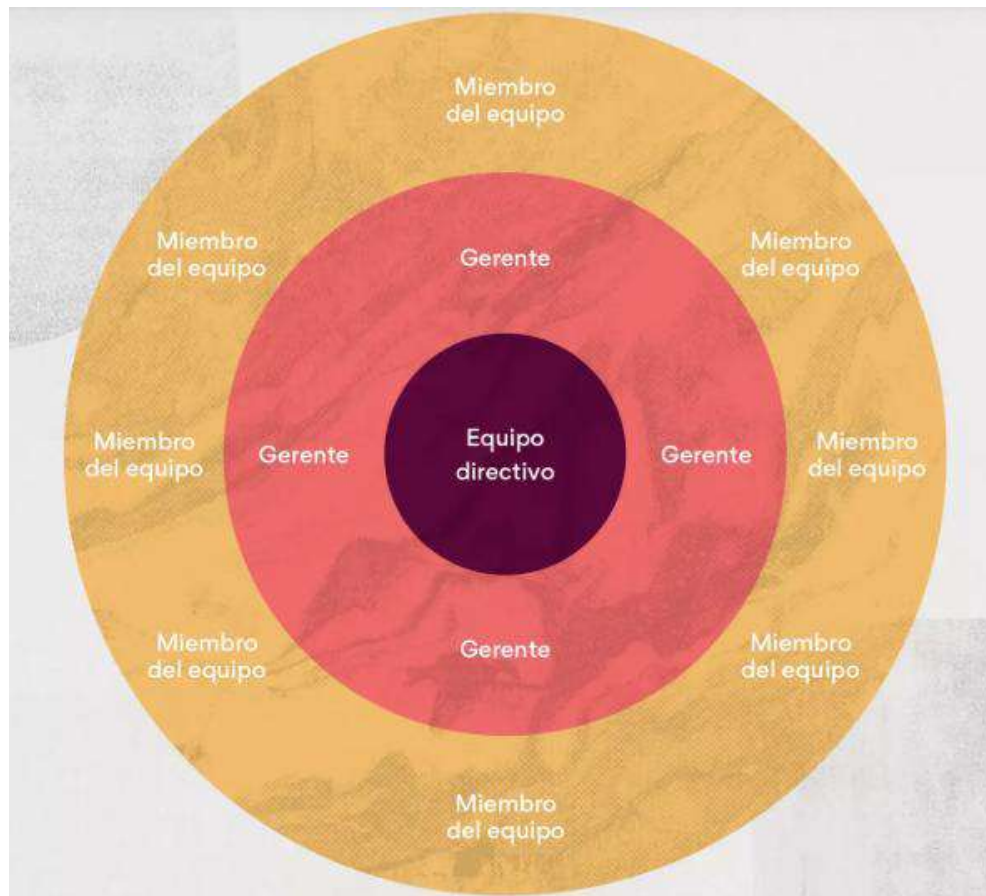
- **Adaptabilidad:** Cada división puede adaptarse más rápidamente a su mercado específico.

Desventajas:

- **Duplicación de Recursos:** Puede llevar a la duplicación de funciones y recursos (por ejemplo, cada división tiene su propio departamento de marketing).

5. Estructura Circular:

Son diferentes en cuanto a lo visual, las estructuras circulares siguen la misma organización jerárquica que la mayoría de las estructuras. Los miembros del equipo con cargos más altos se representan en el círculo del centro y los miembros de niveles más bajos, en los círculos externos. Los directores ejecutivos se muestran en el centro del círculo, lo que representa la fluidez de las relaciones que tienen con los directivos de cada departamento.



Es ideal para los equipos que buscan lo siguiente:

- Comunicaciones más simples.
- Flujo sencillo de la información.
- Relaciones fluidas.

Si bien se diferencia de muchas otras estructuras, esta estrategia moderna puede funcionar bien para las organizaciones con trabajo remoto que necesitan que las comunicaciones entre los líderes y los demás miembros del equipo sean efectivas.

6. Estructura Organizativa en Red:

se basa en equipos conectados a través de redes asociadas, ideal para organizaciones con operaciones distribuidas globalmente o múltiples unidades pequeñas. Cada red funciona como una entidad autónoma, enlazada con otras mediante centros que facilitan la comunicación y el flujo de información.

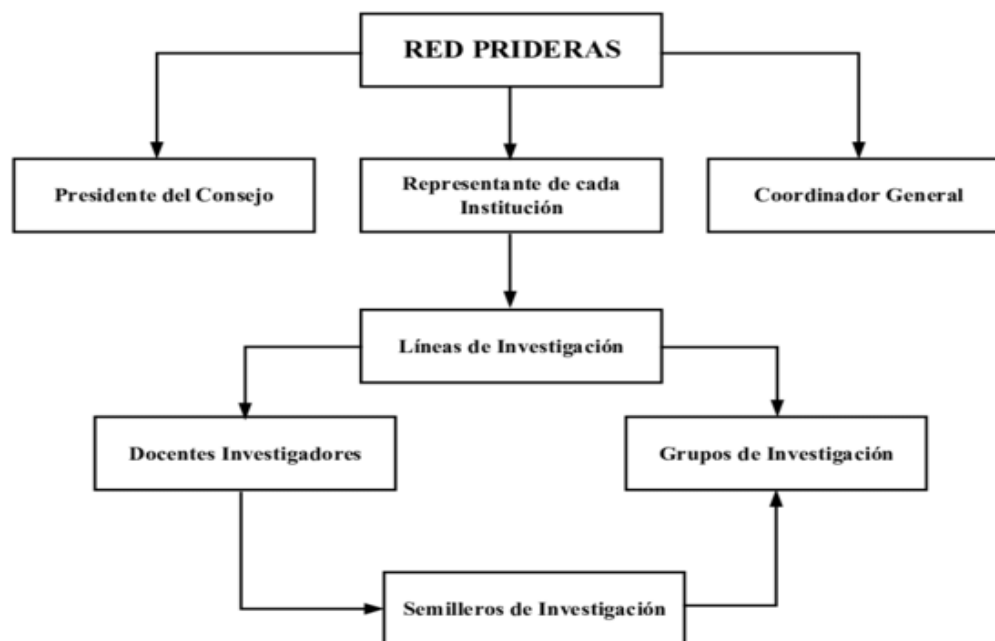
Al organizar los equipos en centros, se mejora la conexión entre personas clave, lo que permite compartir información de forma más ágil y efectiva.

Esta estructura favorece:

- Comunicación fluida dentro de redes específicas
- Claridad en los canales de contacto
- Especialización y colaboración segmentada

Aunque no es común en todas las organizaciones, se implementa cuando existe una necesidad real de trabajar en red, especialmente si los equipos ya operan bajo esa lógica.

Ejemplo:



- **¿Cómo elegir la estructura adecuada?**

La elección de la estructura organizacional ideal depende de varios factores, como:

- **El tamaño y la etapa de la institución:** Las pequeñas empresas pueden prosperar con una estructura plana, mientras que las grandes corporaciones a menudo necesitan una estructura más jerárquica o divisional.
- **La estrategia y los objetivos:** Si la innovación y la agilidad son prioritarias, una estructura matricial o plana podría ser más adecuada. Si la eficiencia y el control son clave, una estructura funcional podría ser la mejor opción.
- **El entorno externo:** Un entorno estable puede acomodar una estructura más rígida, mientras que un entorno dinámico y cambiante requiere mayor flexibilidad.

En resumen, la estructura organizacional es una herramienta fundamental para la gestión y el éxito de cualquier institución. Entender sus componentes y los diferentes tipos disponibles es el primer paso para diseñar una organización eficiente, adaptable y alineada con sus metas.

HABLEMOS AHORA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es la personalidad de una empresa u organización. Es un conjunto de valores, creencias, comportamientos y prácticas compartidas que influyen en cómo los miembros de una institución se comportan e interactúan entre sí y con el exterior.

Una cultura sólida y bien definida puede mejorar el rendimiento, la moral de los empleados y la capacidad de una organización para atraer y retener talento. A continuación, se detallan sus componentes fundamentales.

✓ **Componentes Clave de la Cultura Organizacional**

La cultura de una organización se puede entender a través de varios elementos interconectados, algunos visibles y otros más profundos y difíciles de observar.

1. Valores y Creencias

Los **valores** son el corazón de la cultura organizacional. Son los principios y estándares que guían el comportamiento y la toma de decisiones. Las **creencias** son las suposiciones compartidas sobre cómo funciona el mundo y la organización.

- **Valores:** Pueden incluir la integridad, la innovación, la orientación al cliente, la sostenibilidad o el trabajo en equipo. Por ejemplo, una empresa que valora la "innovación" animará a sus empleados a experimentar y a no temer al fracaso.

- **Creencias:** Una creencia compartida podría ser "el cliente siempre tiene la razón" o "la calidad es responsabilidad de todos".

2. Normas y Comportamientos

Las **normas** son las reglas no escritas sobre cómo deben actuar los empleados en diversas situaciones. Estas se derivan de los valores y creencias y se manifiestan en los **comportamientos** diarios.

- **Ejemplos de normas:** La puntualidad en las reuniones, el código de vestimenta (formal o informal), la forma de comunicarse (directa o indirecta) o cómo se gestionan los conflictos.

3. Símbolos y Artefactos

Son los elementos visibles que representan la cultura de la organización. Sirven como un recordatorio constante de los valores y normas.

- **Logotipo y diseño:** Los colores, el logo y el diseño de las oficinas pueden comunicar mucho sobre la cultura (por ejemplo, espacios abiertos para fomentar la colaboración).
- **Lenguaje y jerga:** El uso de acrónimos o términos específicos que solo los miembros de la organización entienden.
- **Historias y mitos:** Narraciones sobre los fundadores, momentos clave de la empresa o empleados ejemplares que refuerzan lo que la organización valora.

4. Rituales y Ceremonias

Son actividades y eventos planificados que tienen un significado especial y refuerzan la cultura.

- **Ejemplos:**
 - **Reuniones de bienvenida** para nuevos empleados.
 - **Ceremonias de premiación** para reconocer los logros.
 - **Eventos sociales** como celebraciones de aniversario o fiestas de fin de año.
 - **Reuniones periódicas** de equipo o de toda la empresa.

5. Estructura de Poder y Liderazgo

La forma en que se distribuye el poder y el estilo de liderazgo son componentes cruciales que moldean la cultura.

- **Estructura:** Una estructura jerárquica y rígida tiende a fomentar una cultura de control y formalidad, mientras que una estructura más plana y flexible promueve la autonomía y la colaboración.
- **Liderazgo:** Los líderes actúan como modelos a seguir. Su comportamiento, sus decisiones y lo que recompensan o castigan envían un mensaje claro sobre lo que es importante para la organización.

6. Sistemas de Control y Recompensa

Los sistemas que utiliza una organización para monitorear el desempeño y recompensar a los empleados refuerzan los comportamientos deseados.

- **Sistemas de control:** Incluyen políticas, procedimientos y reglamentos.
- **Sistemas de recompensa:** Se refieren a cómo se distribuyen los salarios, las bonificaciones, los ascensos y el reconocimiento. Si una empresa dice valorar el trabajo en equipo, pero solo recompensa los logros individuales, su cultura real no estará alineada con sus valores declarados.

7. Clima Laboral

El **clima laboral** es la atmósfera psicológica de la organización tal como la perciben sus empleados. Está influenciado por todos los componentes anteriores y afecta directamente la moral, la motivación y la productividad. Un clima de confianza, respeto y apoyo es indicativo de una cultura organizacional saludable.

En conjunto, estos componentes crean un sistema único que define la identidad de una organización y guía su camino hacia el éxito.

- **Les comparto el siguiente video relacionado:** <https://youtu.be/wLZvZl6pHqA>

CULTURA ORGANIZACIONAL

La personalidad viva de tu empresa

Basado en el video de *Desde Mi Psique*

NIVELES DE SCHEIN

Conjunto de creencias, valores, historias, símbolos y hábitos compartidos que guían cómo se piensa, decide y actúa en la organización.*



Cambiar profundo exige trabajar en supuestos, no solo en artefactos.

6 ELEMENTOS DE DEAL & RENNEDY



Historia



Valores y creencias



Rituales y ceremonias



Relatos/historias



Héroes



Red cultural informal
(storytellers:
*radio pasillo)

DSpace · Lumen Learning

LO QUE NO ES CULTURA

- ✓ No es solo beneficios ni 'Viernes de pizza'
- ✓ No es un manual sin práctica
- ✓ No es copiar lo que hace otra empresa

- ✓ Contrata por valores + onboarding con historias y rituales
- ✓ Liderazgo modelo: lo que se recompensa/corriges define la cultura
- ✓ Rituales conscientes (reconocimiento, retrospectivas, bienvenida)
- ✓ Alinea sistemas, metas, compensación, procesos y símbolos
- ✓ Escucha y mide (clima, focus groups, redes informales)
- ✓ Cambio cultural: interviene en valores y supuestos, no solo en forma (artefactos)



LA "METODOLOGIA SMART" APLICADA EN LA CONTRUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y GENERAL DENTRO DE LA INSTITUCIÓN O EMPRESA.

La metodología SMART es una herramienta de gestión estratégica utilizada para definir y establecer objetivos de manera efectiva. Su nombre es un acrónimo en inglés que establece los cinco criterios que todo objetivo bien definido debe cumplir para maximizar sus probabilidades de éxito.

Establecer objetivos SMART es pasar de un deseo vago como "queremos crecer" a una declaración de intenciones clara y accionable como, por ejemplo: "aumentaremos nuestra cuota de mercado en el sector norte en un 5% para el final del próximo año fiscal".

Desglose del Acrónimo SMART:

Veamos qué significa cada letra y cómo se aplica:

S - SPECIFIC (ESPECÍFICO): Un objetivo debe ser claro, conciso y sin ambigüedades. Debe responder a las preguntas "qué, quién, dónde, cuándo, cómo y por qué".

Preguntas clave: ¿Qué quiero lograr exactamente? ¿Quién será el responsable? ¿Qué recursos se necesitan?

- ☐ Objetivo vago: "Mejorar el marketing de la empresa."
- ☒ Objetivo específico: "Implementar una nueva estrategia de marketing de contenidos para atraer a jóvenes profesionales (18-25 años) en plataformas digitales (Instagram y TikTok)."

M - MEASURABLE (MEDIBLE): El objetivo debe ser cuantificable. Necesitas poder medir el progreso y saber con certeza cuándo lo has alcanzado.

- Preguntas clave: ¿Cuánto? ¿Cuántos? ¿Cómo sabré que he logrado el objetivo? ¿Cuál es el indicador (KPI) que usaré?
- ☐ Objetivo no medible: "Aumentar las ventas de nuestro nuevo producto."
- ☒ Objetivo medible: "Aumentar las ventas de nuestro nuevo producto en un 15%."

A - ACHIEVABLE (ALCANZABLE): El objetivo debe ser realista y posible de lograr con los recursos, conocimientos y tiempo disponibles. Debe ser un desafío, pero no una utopía que desmotive al equipo.

- Preguntas clave: ¿Tenemos las habilidades y los recursos necesarios? ¿Es este objetivo realista dadas nuestras limitaciones (presupuesto, personal, tiempo)?
- ☐ Objetivo inalcanzable: "Duplicar los ingresos de la empresa en un mes sin inversión adicional."
- ☒ Objetivo alcanzable: "Incrementar los ingresos en un 10% durante el próximo trimestre, apoyado por una inversión de \$5,000 en publicidad."

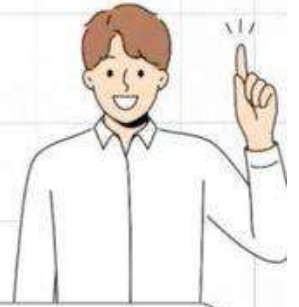
R - RELEVANT (RELEVANTE): El objetivo debe ser importante para la empresa y estar alineado con su misión, visión y metas estratégicas generales. Debe tener un impacto significativo.

- Preguntas clave: ¿Por qué es importante este objetivo para la empresa? ¿Está alineado con otros objetivos estratégicos? ¿Es el momento adecuado para abordarlo?
- ☒ Objetivo irrelevante: "Rediseñar el logo de la empresa" (cuando el problema principal es la calidad del producto).
- ☐ Objetivo relevante: "Optimizar el proceso de logística para reducir los tiempos de entrega en un 20%, mejorando así la satisfacción del cliente, que es nuestra principal prioridad estratégica."

T - TIME-BOUND (TEMPORAL / CON PLAZO DEFINIDO): Todo objetivo debe tener una fecha límite clara. Esto crea un sentido de urgencia y evita que las tareas se pospongan indefinidamente.

- Preguntas clave: ¿Cuándo debe estar completado el objetivo? ¿Cuál es la fecha de inicio y la fecha de finalización?
- ☒ Objetivo sin plazo: "Capacitar al equipo de ventas en nuevas técnicas."
- ☐ Objetivo temporal: "Capacitar al 100% del equipo de ventas en la nueva plataforma CRM para el 30 de junio de 2026."

MÉTODO SMART



S

ESPECIFICO

Define objetivos de forma detallada y concreta.

¿Qué?

M

MEDIBLE

Diseña los criterios o métodos para dar seguimiento al proceso.

¿Cuánto?

A

ALCANZABLE

Delinea objetivos que sean un reto práctico de lograr.

¿Cómo?

R

REALISTA

Determina cuáles son los beneficios de alcanzar un objetivo.

¿Para qué?

T

TIEMPO

Establece un periodo límite para conseguir cada objetivo.

¿Cuándo?

EL CENTRO DE GRAVEDAD Y EL CORAZÓN DEL EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA ESTÁ EN SU TALENTO HUMANO

CORONEL HÉCTOR ALFONSO CANDELARIO GUANEME¹
MAYOR ADRIANA MILENA RUIZ PEÑA²

“El éxito de una empresa es simplemente el reflejo de la actitud, grado de motivación y compromiso de las personas que lo forman”.

Dr. Camilo Cruz³

Resumen: *el Ejército Nacional de Colombia, atendiendo a los cambios de su entorno, ha evolucionado y se ha transformado en búsqueda de la excelencia. Dentro de ese proceso de cambio encontró que su gestión del talento humano no contaba con un sistema veraz y dinámico. Adicionalmente, no había claridad en torno a lo que era realmente el centro sobre el cual se debían concentrar todos los esfuerzos. Es por ello que hacia el año 2011 se da inicio a varias estrategias prospectivas que permitieron que el ejército definiera su CENTRO DE GRAVEDAD... el talento humano. Así, teniendo en mente que es el talento humano el principal factor de avance, el Ejército Nacional de Colombia se propone crear una especialidad dentro de sus armas que pudiera enfocarse y dedicarse netamente a la administración efectiva del personal y a través de ello lograr impactar y modernizar todos los ámbitos del ciclo de gestión humana; es decir, desde la selección e incorporación hasta el retiro de los hombres y mujeres que componen la Fuerza.*

Palabras claves: *talento humano, centro de gravedad, ejército, gestión humana.*

Abstract: *the National Army of Colombia, in response to changes in its environment, has evolved and transformed in the search for excellence. Within*

-
- 1 Oficial del Ejército Nacional de Colombia del Arma de Ingenieros, especialista de Estado Mayor de la Escuela Superior de Guerra. Actualmente se encuentra desarrollando una pasantía como Asesor en el Centro de Estudios e Investigaciones Militares del Ejército de Chile.
 - 2 Oficial del Ejército Nacional de Colombia, perteneciente al Cuerpo Administrativo. Proceso de Evaluación y Desarrollo de Competencias, Dirección de Gestión Humana por Competencias.
 - 3 “El Dr. Camilo Cruz, autor galardonado de más de treinta obras, posee un Doctorado en Ciencia de la Universidad de Seton Hall y es graduado del Programa en Responsabilidad Corporativa de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. Se ha desempeñado como catedrático en varias universidades en Estados Unidos. Entre sus obras se destacan *La vaca*, *El Factor X* y *La arquitectura del éxito*, bestsellers internacionales. Es considerado en muchos círculos empresariales en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica, como uno de los más altos exponentes en el campo del desarrollo personal, la excelencia empresarial y el liderazgo”. Google Books.com

this process of change, he found that his human talent management did not have a truthful and dynamic system. Additionally, there was no clarity on what was really the center on which all efforts should be concentrated. That is why, around 2014, several prospective strategies began that allowed the Army to define its CENTER OF GRAVITY... human talent. Thus, keeping in mind that human talent is the main factor of advancement, the Colombian National Army proposes to create a specialty within its arms that could focus and dedicate itself clearly to the effective administration of personnel and through this achieve impact and modernize on all areas of the human management cycle; that is, from the selection and incorporation to the retirement of the men and women that make up the Force.

Keywords: *human talent, center of gravity, army, human management cycle.*

INTRODUCCIÓN

Cualquiera podría pensar que el título que trae este artículo es obvio y un cliché que puede decir toda organización. Sin embargo, aunque en muchas de ellas se diga, no en todas, y menos en los ejércitos, se lucha y mantiene una política que propenda porque sea una realidad.

Es así como el Ejército de Colombia desde el año 2011 inicia un proceso de transformación⁴ (Rojas, 2017) que parte desde la preocupación del mando por tener un ejército que pudiera “responder a la realidad nacional desde una mirada integral, que no solo abarcara su posicionamiento operacional sino también que permitiera la modernización y actualización de toda la estructura organizacional que se tenía”. Este arduo camino de transformación implicó una serie de ejercicios prospectivos que convocaron a varios expertos militares en diferentes áreas del conocimiento, a conformar tanques de pensamiento prospectivo llamados CREI o Comités de Revisión Estratégica e Innovación, que fueron dándose en el transcurso de ese lustro, en relación con diversos temas de interés para el Ejército Nacional y de los cuales se derivó la necesidad de la renovación de la doctrina militar que hasta el momento dirigía el actuar administrativo y operacional de esta Fuerza.

Con esta prospectiva en frente se inicia la construcción de lo que se conoce hoy como la Doctrina Damasco en la que se replantea el actuar operacional de las tropas en Colombia que ya no solo se enfrentan a una guerra irregular, sino que tienen a su paso un sinnúmero de factores a los que enfrentarse y por ende ser requería una doctrina modernizada que diera respuesta a los desafíos y retos de la realidad en el campo de operaciones.

4 Rojas, Pedro Javier. Doctrina Damasco: eje articulador de la segunda gran reforma del Ejército Nacional de Colombia. Revista Científica. General José María Córdova, Vol. 15, enero a junio de 2017, pp. 95-119. [En línea]. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.21830/19006586.78>.

Asimismo, en paralelo a la tarea inconmensurable de construir esta doctrina que partía de la elaboración de manuales de referencia como base, se realizaba también la reestructuración de la Estructura Organizacional del Comando del Ejército. Se proyectan y se crean tres jefaturas de Estado Mayor en las cuales se delegan responsabilidades de planeación y políticas, generación de fuerza y operaciones.

A su vez, estas jefaturas como cabezas de un cuerpo, tendrían brazos que les permitirían ejecutar sus políticas, los que fueron denominados Comandos Funcionales. En su inicio se conformaron cinco de estos comandos dentro de los cuales se creó el Comando de Personal

Así, en año 2016, el general Alberto José Mejía Ferrero, comandante del Ejército Nacional para ese momento, señaló en la ceremonia de activación de este comando: *“... Este Ejército no puede darse el lujo de manejar el talento humano sin el más alto nivel de profesionalismo, el ejército del futuro (proyectado al 2030), debe ser un ejército de especialistas y bajo ese concepto la especialidad de talento humano se convierte en la piedra angular para manejar el portafolio de las capacidades del ejército... Ese ejército del futuro lo construimos todos y esa transformación debe nacer del alma de cada soldado.... Este ejército cada día debe ser más fuerte, más profesional, más capacitado y de especialistas”*.⁵

Con esa visión, el Comando de Personal, bajo el mando del señor brigadier general (R), Carlos Iván Moreno Ojeda,⁶ inició un camino de arduo trabajo al servicio de toda la Fuerza, con el fin de dar solución rápida y oportuna a las necesidades de personal, por lo que asumió como su eslogan *“COPER LE SIRVE”*.⁷

Asimismo, en este discurso el señor comandante del ejército añadió: *“... trabajaremos bajo las siguientes tres líneas estratégicas: fortalecimiento del talento humano, integrar plataformas tecnológicas de información y mejorar la calidad de vida del soldado y sus familias. Además, insto a los oficiales, suboficiales y personal civil nombrado y al servicio de la Fuerza, a disponer de todo su conocimiento para poder integrar las capacidades de esta familia llamada Comando de Personal y colocar al soldado como CENTRO DE GRAVEDAD DEL EJÉRCITO en todas las actuaciones que desarrolle y así poder seleccionar los mejores hombres que potencialicen la especialidad de talento humano y demás especialidades en el ejército”*.

5 Discurso Activación del Comando de Personal. El general Alberto José Mejía Ferrero, oficial en retiro, fue comandante del Ejército Nacional entre los años 2015 a 2017, posteriormente fue nombrado comandante de Fuerzas Militares de Colombia hasta el año 2018.

6 Señor mayor general Carlos Iván Moreno Ojeda en uso de buen retiro. Primer comandante del Comando de Personal entre los años 2015 a 2019 y quien fue posteriormente comandante del Ejército Nacional en el año 2020 hasta su retiro de la institución en este mismo año.

7 Canal de noticias la FM, 2016. COPER LE SIRVE: Comando de Personal le sirve. Eslogan con el cual se inició el funcionamiento de este Comando Funcional del Ejército Nacional.

De esta manera, este Comando dio inicio a sus labores con siete direcciones. Algunas ya existentes de varios años como la Dirección de Personal (DIPER), la Dirección de Sanidad (DISAN), la Dirección de Prestaciones Sociales (DIPSO), la Dirección de Familia y Bienestar (DIFAB) y la Dirección de Preservación, Integridad y Seguridad (DIPSE) y otras en la reciente creación como la Dirección de Gestión Humana por Competencias (DIGEH) y la Dirección de Centros de Reclusión Militar (DICER). Cada una de ellas con misiones de trabajo alineadas a la administración del talento humano con tareas estratégicas en su gestión y con la orden anticipada para desarrollar ideas que pudieran generar cambios e innovaciones al ejército del futuro, las cuales apuntarán al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, dentro de ellos el de mejorar la seguridad y calidad de vida del hombre y su familia y mejorar la gestión del talento humano.⁸

EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA ASUME SU NUEVA ESTRUCTURA

A partir de los diversos ejercicios prospectivos realizados entre los años 2011 al 2014, el Ejército Nacional se propuso la formación de una nueva estructura que jerárquicamente está organizada en tres grandes jefaturas de Estado Mayor, las cuales tienen diferentes misiones dentro de su conformación, y para el tema que nos abarca dentro del contexto de la gestión y administración del talento humano, son dos comandos y un departamento quienes llevan esta responsabilidad. Es así como la Jefatura de Estado Mayor de Planes y Políticas que mediante el Departamento de Personal se encarga de generar las políticas y directrices en cuanto a la gestión del recurso humano y la Jefatura de Estado Mayor Generadora de Fuerza que mediante el Comando de Personal y el Comando de Reclutamiento, se encargan de administrar el recurso humano desde su ingreso hasta el retiro, acompañadas de los especialistas de talento humano que se encuentran en las unidades a nivel división, brigada y batallón, quienes en la actualidad son oficiales y suboficiales desde el grado de cabo primero hasta teniente coronel, que se desempeñan como administradores de talento humano en los diferentes niveles del mando, dando cumplimiento a los objetivos institucionales basados en el ser militar y el respeto, a fin de satisfacer y cumplir las necesidades que puedan tener los más de 200 mil hombres y mujeres que conforman la institución.

8 EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA. Comando de Personal. 6 de febrero de 2023. [en línea]. Disponible en: <https://www.coper.mil.co/resena/>

Organización y capacidades del proceso de talento humano que dependen de la Jefatura de Estado Mayor Generadora de Fuerza (JEMGF)

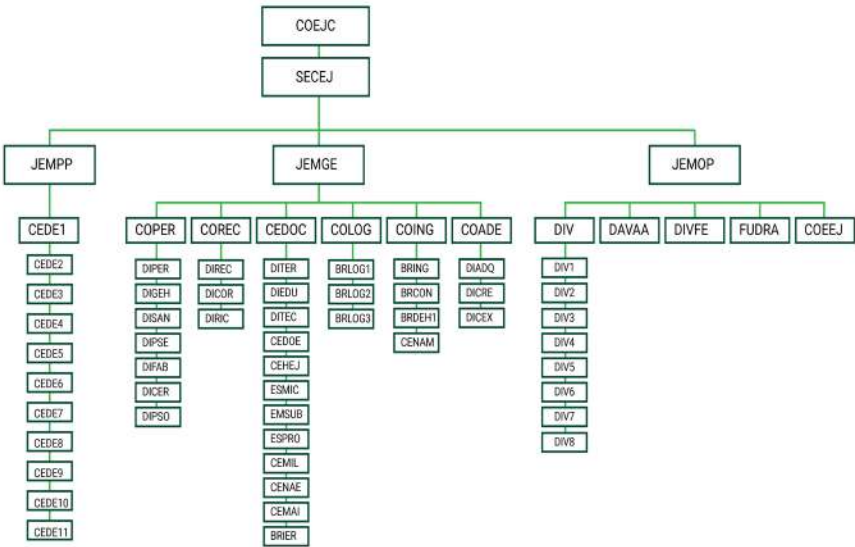


Figura N° 1: Organigrama del Ejército Nacional específicamente de los Comandos Funcionales y sus direcciones, quienes dependen de la Jefatura de Estado Mayor Generadora de Fuerza.

Fuente: Organización del Ejército Nacional de Colombia. [en línea]. Disponible en: https://www.ejercito.mil.co/enio/recurso_user/img_contenido_pagina_web/800130633_4/27/organigrama.webp

DEPARTAMENTO DE PERSONAL DEL EJÉRCITO (CEDE1)

Es el encargado, desde la Jefatura de Estado Mayor de Planes y Políticas (JEMPP), de proyectar y planificar procesos estratégicos de personal tendientes a cumplir las políticas⁹ que desarrollen e innoven el talento humano de la Fuerza para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos institucionales. Para ello fue conformado con cuatro direcciones, a saber:

Este departamento con sus direcciones tiene responsabilidades de amplio espectro relacionado con el talento humano, sus capacidades relacionadas con esta temática son las siguientes:

1. Asesorar y recomendar a la Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas en los procesos de administración de personal, con el fin de optimizar y aumentar la productividad

9 Las políticas relacionadas con la Gestión y Desarrollo del Talento Humano se encuentran en el documento emitido por el Ministerio de Defensa Nacional denominado “Política de Gestión y Desarrollo Humano”, emitido en el año 2021 con proyección hasta el año 2027.

y calidad de vida laboral del personal de la Fuerza mediante una sólida estrategia que permita el cumplimiento de los objetivos propuestos.

2. Generar las políticas y promover el desarrollo de las competencias técnicas y comportamentales para contribuir a la mejora del talento humano del Ejército Nacional acorde con los objetivos institucionales.
3. Proyectar y planear el bienestar de la Fuerza para reconocer el trabajo del personal de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Ejército Nacional.
4. Diseñar políticas orientadas a prevenir muertes y lesiones fuera de combate del personal militar y civil; para el mantenimiento de los efectivos de la Fuerza.
5. Facilitar la gestión de sanidad a las operaciones de la Fuerza y la prestación de servicios integrales de salud para fortalecer la calidad de vida del personal del Ejército Nacional y sus beneficiarios.



Figura N° 2: Organigrama del Departamento de Personal del Ejército.

Fuente: Ejército Nacional de Colombia. [en línea]. Disponible en:

https://www.ejercito.mil.co/enio/recurso_user/img_contenido_pagina_web/800130633_4/27/organigrama.webp

Con estas capacidades de emisión de planes, políticas y directrices se hacía necesario un fuerte músculo que pudiera ejecutarlas y llevarlas a cabo, para ello surge el Comando de Personal.

COMANDO DE PERSONAL DEL EJÉRCITO

Este Comando Funcional tiene la misión de desarrollar procesos de administración y gestión de personal, tendientes a optimizar el talento humano, con el fin de facilitar el cumplimiento de los objetivos institucionales, asimismo proyectarse al 2030, como un Comando Funcional eficaz, eficiente, con personal afianzado en valores y principios, con procesos sistemáticos y digitales de gestión humana con alta calidad.

Dentro de su organización, como ya se había mencionado, tiene 7 direcciones:

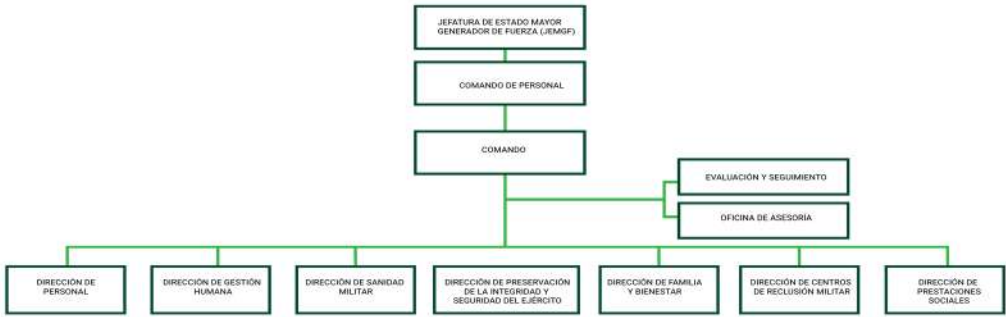


Figura N° 3: Organigrama del Comando del Personal del Ejército.

Fuente: (Ejército Nacional de Colombia, 2024)

Dentro de estas direcciones aunque todas están enfocadas a llevar procesos y procedimientos afines a la administración del talento humano, las capacidades que más tienen relación con ello son:

1. Promover el desarrollo de las competencias técnicas y comportamentales para contribuir a la mejora del talento humano del Ejército Nacional.
2. Diseñar políticas orientadas a prevenir muertes y lesiones fuera de combate del personal militar y civil.
3. Asesorar y recomendar al Comando del Ejército en los procesos de administración de personal.

Y estas capacidades están centradas en 3 de las direcciones del Comando de Personal, a saber:

Dirección de Personal

La Dirección de Personal cuenta con 16 secciones con las que cubre la mayor parte de las acciones del ejército enfocadas a la administración del talento humano como son las de nómina, ejecución del presupuesto asignado al área de personal, cursos y capacitaciones, ascensos y retiros, atención al usuario, bases de datos, historias laborales, entre otras. Todas ellas dedicadas de tiempo completo a manejar aspectos de incidencia directa con el personal militar y civil que compone el Ejército.

Dirección de Gestión Humana por Competencias

Es la dirección que tiene la gran responsabilidad de realizar la evaluación por competencias directivas del personal militar, considerados para cargos de alta complejidad, así como también de realizar el escalafón y justificación de todos los cargos del ejército y llevar adicionalmente de llevar programas afines al talento humano como son la medición de clima organizacional,

el programa de actitud combativa y el programa de inducción y reinducción a cada uno de los cargos establecidos en las unidades.

Dirección de Preservación de la Integridad y Seguridad del Ejército

La Dirección de Preservación de la Integridad y Seguridad de Ejército, investiga, analiza, planea, organiza, direcciona y controla las actividades orientadas a prevenir muertes y lesiones fuera de combate del Ejército Nacional.

Así las cosas, con este gran equipo de trabajo conformado casi por mil personas entre oficiales, suboficiales, soldados y civiles se empezó la gran tarea de pensar en el hombre, en ese ser humano que entrega todo por su patria, a la que le da su juventud inclusive hasta su vida, cumpliendo a cabalidad y con honor la Constitución y la ley. A cada uno de los soldados que conforman este ejército se le debe respeto y admiración. Por ello, el siguiente artículo dará a conocer el crecimiento de la gestión del talento humano en el Ejército Nacional de Colombia, a través de la creación de la especialidad de talento humano y otros proyectos los que han permitido seleccionar y administrar efectivamente el mejor talento en todas las áreas estratégicas de la institución.

El complejo ambiente del talento humano

Iniciar un proyecto tan ambicioso como el de tener una nueva estructura organizacional y más allá de ello, crear un comando especializado única y exclusivamente dedicado a la administración del talento humano de un ejército ya bicentenario, debía tener claro que la complejidad iba a estar inmiscuida en cada una de sus tareas.

Tomar decisiones en diversos aspectos para 200.000 hombres y mujeres no iba a ser fácil. Decidir sobre sus vidas, su carrera militar, su tiempo en la institución, sus traslados, sus familias y prácticamente hasta en sus emociones, debía ser un trabajo tan organizado y sincronizado como un reloj suizo. Además de esta sincronización, quienes llegarán a conformar este proyecto deben ser personas con competencias especiales. No cualquier persona estaría centrada 100% en servir a los otros y en servir desde la transparencia y la humildad. Ese amor a los otros y la capacidad de servir debía estar impregnada en cada uno de los miembros de este proyecto. Asimismo, quien liderara una unidad de este nivel tiene que tener capacidades excepcionales.

Con estas capacidades en contrucción también es importante entender el contexto en que se van a desenvolver, dónde se encuentra la realidad organizacional, pero más aún para dónde deben ir, porque la instrucción es clara, deben innovar, transformar no solo la administración de talento humano, sino también convertir al hombre en el CENTRO DE GRAVEDAD de todas las acciones y decisiones institucionales. Por esta razón se hace a continuación una breve reseña de las tendencias de la gestión del talento humano que se encuentran en el momento y que aún están vigentes.

Contexto, tendencias y prospectivas sobre la gestión del talento humano

Varios autores del mundo como Mintzberg¹⁰ y Chiavenato¹¹ o autores colombianos como Calderón¹² y Naranjo¹³ han realizado acercamientos y dado bases teóricas fundamentales para lo que ahora se conoce como gestión del talento humano, que al momento se ha definido como *“la estrategia diseñada enmarcada en los fundamentos del contexto general de las instituciones, con el fin de ayudarlas a hacer el mejor uso de su potencial humano con el fin de cumplir los objetivos organizacionales y estratégicos, logrando atraer, desarrollar, motivar y retener al mejor talento logrando con esto un desarrollo de competencias y compromisos con sí mismas”*.¹⁴

Sabiendo esto, Forero Ruiz y sus colegas refieren que en Colombia existió una visión de la gestión humana reduccionista y centrada netamente en las prácticas y sus resultados en la organización; sin embargo, esta visión se amplió y dio una perspectiva mayor en la que el ser humano alcanza niveles más integrales donde no solamente era un ente productor sino que implicaba abordar temas como las relaciones interpersonales, factores de modernización y otras perspectivas que llevan al cumplimiento de las metas organizacionales incluso más allá de lo tangible, por lo cual la gestión del talento humano pasó a ser fundamental para la estrategia organizacional.¹⁵

Tendencias de gestión humana

Para Forero Ruiz y sus colegas, las organizaciones requieren adaptarse mucho más rápido a los cambios globalizados en cuanto a las nuevas tendencias mundiales en recursos humanos. Las líneas de investigación centradas en el hombre, el liderazgo, la motivación, el desarrollo de los grupos de trabajo, la valoración de puestos, la retribución adicional a lo económico, la cultura y el cambio organizacional se estaban convirtiendo en lo que dictaba la pauta para las organizaciones. También se contemplaban tendencias en cuanto a la interferencia de la tecnología, la gestión del conocimiento, la gestión humana por competencias, tercerización (*outsourcing*), plan de carrera, plan de sucesión, gerencia por procesos, marketing relacional, entre otros. Es por todas estas nuevas tendencias que la gestión humana ya estaba cobrando un papel más estratégico en la organización, donde las personas son el eje fundamental.

10 Canadiense. Académico reconocido internacionalmente y autor de varias publicaciones sobre negocios y gestión. En la actualidad, es profesor de la cátedra Cleghorn de Estudios de Gestión en la Universidad McGill en Canadá, donde enseña desde 1968.

11 Brasileño. Es uno de los autores más conocidos y respetados en el área de Administración de Empresas y Recursos Humanos.

12 Colombiano. Doctor en administración, investigador emérito de Colciencias. Con interés investigativo en gestión, recursos humanos y cultura organizacional, estrategia e innovación. Se desempeña como director del doctorado en administración de la Universidad de Manizales, Colombia.

13 Colombiana. Profesora Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, Ingeniera Industrial, estudiante del doctorado en Ciencias de la Empresa de la Universidad de Murcia, España.

14 FORERO Ruiz, Luz Mila; HUERFANO Penagos, María & MARTÍNEZ Ángel, Johana. Tendencias y prospectiva del talento humano en Colombia. Bogotá D.C: Universidad Sergio Arboleda. 2019.

15 *Ibidem*.

Desde esta mirada de futuro se espera que unas de las principales tareas a cumplir sean la concepción del ser humano desde la gestión del conocimiento y la gestión por competencias que se encuentran marcando la pauta en las áreas empresariales, toda vez que a través de estas tendencias se pueden desarrollar las personas involucradas en cualquier lugar de la organización. Es debido a esto, que se enfocan esfuerzos para la creación de la Dirección de Gestión Humana como punta de lanza para asumir gran parte de estas tendencias.

Para el Ejército Nacional, tras definir su Centro de Gravedad en el ser humano, la siguiente instrucción es centrar todas sus estrategias hacia él, como un activo fundamental de la organización. Es por ello que es primordial prestar atención a los procedimientos que se llevaban a cabo en la incorporación, administración, cuidado y desarrollo del talento humano.

Se enfocaron entonces todos los esfuerzos en tres líneas de acción que ya se han mencionado pero que cabe ahondar en cada una de ellas nuevamente. Siguiendo las tendencias, el Comando de Personal debe centrarse en las siguientes líneas de acción:

1. Optimización del talento humano.
2. Plataformas tecnológicas con sistemas de información integrados.
3. Calidad de vida de los integrantes del ejército.

Nuevas perspectivas, herramientas y desarrollos para la gestión del talento humano

Ya con todo el recorrido desde que se tomó la decisión de buscar la transformación y el cambio institucional, de haber transcurrido al menos 5 años, el Comando de Personal se ha encausado ya en construir iniciativas que desemboquen en nuevas herramientas y estrategias para que la administración del talento humano sea más eficiente y efectiva. Desde el año 2016 entonces se han logrado las siguientes estrategias de mejoramiento:

Creación de la especialidad de talento humano

Como parte de un ejercicio de responsabilidad social con el que se esperaba acoger y rehabilitar personal que había sido considerado No Apto para el servicio por parte de medicina laboral, pero que aún conservan capacidades desde el área administrativa, se consideró la creación de esta especialidad para ser parte del arma de Logística. Es por ello que se crea la iniciativa o Proyecto Pretorio que encabeza el señor brigadier general (R) Carlos Iván Moreno Ojeda como primer comandante del Comando de Personal. Este proyecto sorteó varios pasos, desde las consultas jurídicas y de procedimiento que implicaba crear esta nueva especialidad, hasta la puesta en práctica que lo que realmente sería contar con hombres y mujeres especializados únicamente en el manejo y gestión del talento humano.

Esta difícil labor fue realizada por un equipo de militares con el gran ahínco de consolidar esta iniciativa y así fue como el primer curso de oficiales y suboficiales que serían la primera promoción de esta especialidad inició un duro proceso de selección, formación y capacitación que les permitiera desarrollar todas sus competencias técnicas necesarias para administrar al personal de la Fuerza. Este grupo finalmente fue escalafonado a la especialidad en agosto del 2016, en primera instancia el grupo de suboficiales y unos meses después los oficiales quienes en la ceremonia especial de aniversario del Comando de Personal recibieron por primera vez su insignia como especialistas de talento humano. Esta insignia fue creada con la perspectiva de reflejar en ella todo lo que implicaba la responsabilidad de llevarla inicialmente sobre los hombros, hoy en día en el pecho.

Para el 2024, después de efectuados todos los trámites de ley y de haber quedado consolidada como una especialidad del arma de Logística, se cuenta con 74 oficiales, desde el grado de subteniente hasta teniente coronel y 186 suboficiales, desde el grado de cabo primero hasta sargento primero, quienes llevan en sus hombros la gran responsabilidad de administrar y gestionar al personal de toda la Fuerza desde los diferentes niveles táctico operacional y estratégico, ocupando cargos de alta responsabilidad que aseguran día a día el bienestar de los hombres y mujeres que la conforman. Este selecto grupo de especialistas continúa permanentemente su proceso de formación y capacitación para estar a la vanguardia de la gestión organizacional del talento humano. Este grupo de especialistas recibe capacitación permanente desde las diferentes áreas del Comando de Personal, así como la obligatoriedad de realizar un curso de escalafonamiento al área de talento humano que realizan de manera virtual dónde no solo fortalecen sus conocimientos en el área de la gestión del talento humano sino que desglosan y ven el paso a paso de cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo en las distintas secciones relacionadas con las temáticas del talento humano dentro de la Fuerza.



Figura N° 4: Modelo de insignia de la Especialidad de Talento Humano.

Figura N° 5: Primera promoción de oficiales escalafonados a la especialidad de Talento Humano, año 2016.

Modelo de gestión humana por competencias¹⁶

Con la creación de la Dirección de Gestión Humana por Competencias en el año 2016, y a partir de la nueva estructura organizacional, se genera la necesidad de contar con una hoja de ruta que permitiera el cumplimiento de la misión de esta nueva dirección. De este modo se inicia la conformación por parte del Departamento de Personal de las directrices y políticas que alinearían toda la gestión humana del Ejército Nacional a través del ciclo que ella genera dentro de una organización. Por ello se crea entonces el Modelo de Gestión Humana 1.0, al que se le da la imagen de una brújula como aquella guía que da el camino a seguir para la administración del personal de la Fuerza desde que se incorpora hasta que se retira. A continuación, se muestra este modelo para su entendimiento así:



Figura N° 6: Modelo de Gestión Humana por Competencias 1.0.

Fuente. Ejército Nacional de Colombia. Modelo de gestión humana por competencias 1.0.

Este modelo cuenta entonces con 8 componentes que dan cuenta del ciclo de gestión humana y en cada uno de ellos se definen en detalle las tareas y actividades que deberán desarrollar cada uno de los comandos y unidades que tendrán la responsabilidad de llevarlas a cabo. Adicionalmente, se muestran en los anillos exteriores de la brújula las competencias que fueron definidas para el ejército en tres grandes grupos: competencias institucionales, competencias de gestión y competencias directivas.

Desde este modelo, las competencias institucionales son aquellas que todo miembro de la Fuerza debe demostrar y se adquieren durante la permanencia en las Escuelas de Formación: Escuela Militar

16 EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA. 2020. Modelo de Gestión Humana por Competencias. Bogotá D.C. [en línea]. Disponible en: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://intranet.ejercito.mil.co/enio/recurso_user/doc_contenido_pagina_web/800130634_4/55836/archivo_55836.pdf.

de Cadetes, Escuela Militar de Suboficiales y Escuela de Soldados Profesionales y se pueden observar en el anillo exterior de la brújula. Son ellas: liderazgo, comportamiento integral, vocación de servicio, adaptabilidad, construcción de relaciones y compromiso institucional.

Por otra parte, las competencias de gestión son aquellas se dan para todo el personal durante sus labores diarias como son: negociación, solución de problemas, autocontrol, pensamiento estratégico, creatividad e innovación y trabajo en equipo. Finalmente, las competencias directivas para los oficiales y suboficiales de grados superiores quienes asumen los cargos de mayor complejidad en el ejército, es decir, para los oficiales del grado mayor en adelante y para los suboficiales de grado sargento mayor hasta sargento mayor de comando conjunto, las cuales son: desarrollo personal, planeación y control, dirección de equipos de trabajo, orientación a resultados, optimización de recursos.

Adicional a este modelo, a partir del año 2022, las autoridades colombianas comenzaron la exigencia de estrategias de protección de la vida de sus empleados, por esta razón se añadieron dos competencias al modelo relacionadas con el Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo (SGSST), estas competencias son conciencia situacional y preservación inteligente.

De esta manera, las competencias que se evalúan y desarrollan para oficiales y suboficiales se presentan a continuación:



Figura N° 7. Competencias directivas y del SGSST (Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo).

Fuente: Ejército Nacional. dirección de gestión humana por competencias.

A partir de este modelo, la dirección de gestión humana dentro de sus procedimientos tiene el de la evaluación y desarrollo de competencias que es una metodología estandarizada que busca determinar el nivel de estas competencias en los oficiales y suboficiales considerados para ascenso o para llamamiento a curso. Esta metodología incluye tres herramientas: aplicación de pruebas psicotécnicas especializadas en competencias comportamentales, una entrevista de eventos conductuales y, finalmente, una evaluación 360° donde superiores, subalternos y el mismo evaluado tienen la posibilidad de calificar los indicadores comportamentales concretos asociados a cada competencia.

Estas tres herramientas se conjugan para, finalmente, emitir un concepto del nivel en el que el individuo evaluado tiene sus competencias. Este concepto se da con una clasificación final según el puntaje total obtenido, es decir, si un oficial o suboficial obtiene un puntaje total de 90 a 100 puntos en toda su evaluación se encontrará en un nivel AA o superior, quiere decir esto que tiene comportamientos evidentes y recurrentes asociados a sus competencias directivas. Asimismo se tendrá un nivel A o Alto, que es el esperado para todos, si se tiene un total en la calificación de 80 a 89 puntos, un nivel B o medio con un puntaje entre 65 y 79 puntos y, finalmente, se tendrá un nivel C o bajo si su puntaje está por debajo de 64 puntos. Esta clasificación final es tenida en cuenta dentro del proceso de ascenso, dándole herramientas al Comando Superior para la toma de decisiones, específicamente en lo relacionado con las competencias del SER con que el personal cuenta al momento de ser considerado para cambio de grado o curso.

Folio de vida digital

Otra de las grandes iniciativas relacionadas con la gestión adecuada del talento humano fue la modernización de lo que se conoce como folio de vida, que no es más que el documento en el cual se consignan todas las acciones positivas y negativas del desempeño de cada oficial o suboficial de la Fuerza.

Hasta el año 2017 este documento se llevó en físico, es decir en papel, generando una pérdida ambiental bastante grande, además del desgaste de quienes debían elaborar este documento como evaluadores cada año. Es por estas razones que se define la iniciativa FOVID 1.0 que se enmarca dentro de la segunda línea estratégica planteada para el Comando de Personal; plataformas tecnológicas para la gestión del talento humano. De este modo un equipo de personas que conforman la sección de historias laborales de la Dirección de Personal, se dieron a la tarea de crear el folio de vida digital y adicionalmente de actualizar el Decreto 1799 de 2000 a través de la Disposición N° 016 de 2018 la que rige esta evaluación anual.

En la actualidad, el folio de vida digital ya se encuentra en la versión 2.0 y se ha consolidado como herramienta efectiva y eficaz de evaluación, creando cultura digital y conciencia de transparencia tanto en los evaluados como en los evaluadores, logrando una gestión del talento humano con mayor eficiencia.

Correo electrónico institucional

Por otra parte, la incursión en las plataformas digitales trajo consigo necesidades sentidas que la modernidad exigían como el correo electrónico institucional. Este proyecto permitió un mejoramiento abismal en la comunicación no solo al interior de la institución, sino también un canal efectivo con el entorno exterior.

La sección denominada Bases de Datos de la Dirección de Personal dio un paso importante en esta modernización a través de la puesta en marcha de este proyecto pensado para cada miembro de la institución. El esfuerzo inmenso pues no solo dependía de contar con desarrolladores de software especialistas en el tema, sino que también se debía hacer una inversión de recursos importante en cuanto a capacidad de los servidores donde se alojaría toda la información y la consecución de equipos que permitieran este avance tecnológico.

La prospectiva siempre ha priorizado a la tecnología como parte fundamental de los ejercicios con visión de futuro. En esta ocasión no se equivocaba dejando ver que este paso era el primero para alcanzar una perspectiva más integral, acorde a las necesidades y a la vanguardia de las comunicaciones al interior de una organización, no solo por agilizar el proceso comunicativo, sino también brindando protección y seguridad al segundo recurso intangible más valioso que se tiene y es la información.

Sistema de notificación SIWEB

Dentro de esta misma línea de trabajo enfocada en el avance tecnológico, se crea el SIWEB. Un sistema de comunicación alternativo con el personal militar que permite que, a través de una plataforma especializada, la institución pueda generar comunicaciones oficiales con cada miembro y adicionalmente prestar otros servicios alternos como un espacio de atención al usuario interno en cuanto a mantenimiento de equipos, acompañamiento, asesoría y manejo de las diferentes plataformas de información existentes.

Es por este SIWEB que cada integrante de la Fuerza recibe sus notificaciones personalizadas de traslados, aceptación de clasificación anual en su folio de vida por parte de la Junta Clasificadora y otros anuncios de carácter institucional.

Cédula digital

Asimismo, si se trata de actualizar a la institución y equipararla con las tendencias mundiales, se debía generar un documento digital que permitiera la identificación del personal militar de manera fácil, pero con todos los estándares de seguridad informática.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, se crea inicialmente para oficiales y suboficiales, la cédula digital, con la que desde la plataforma del SIATH WEB, cada usuario puede ingresar a través de un usuario personalizado y seguro para descargar su cédula militar digital que da fe de su permanencia o paso por la institución, pero, que también amplió su espectro de uso hasta posibilitar el acceso a las unidades militares mediante lectura del código de barras individual. Este documento se realiza en la Dirección de Personal con todos los estándares de seguridad informática únicamente para cada usuario de consulta individual y con una vigencia de 6 meses.

Moce mobile

Con todos estos proyectos de actualización y modernización también llegó la búsqueda de una plataforma móvil que permitiera la consulta de la información del personal desde varios aspectos y que no tuviera que estar necesariamente amarrado al sistema de intranet, es decir con acceso únicamente desde la unidad militar, sino que pudiera también ser consultado desde la red externa. Por este motivo, se recurre a una plataforma en Qlickview como herramienta tecnológica central, desarrollada de manera específica para los especialistas en talento humano y por ende pensada para coadyuvar en los procesos de su administración dando una mirada más moderna y efectiva al manejo de la información.

La citada plataforma presenta la información que se tenga del militar desde tres ámbitos: saber, ser y hacer. En cuanto al saber se obtiene información de los logros académicos tanto internos como externos, es decir, formación académica tanto civil como militar. En referencia al ser, se muestra el resultado de sus evaluaciones de desempeño por años e información básica. Finalmente, en cuanto al hacer, la aplicación permite conocer lo que ha sido el transcurrir de la vida militar del oficial, suboficial, soldado o civil. Detalla sus traslados, sus ascensos y los cargos que ha desempeñado hasta el momento.

Esta herramienta adicionalmente permite acceder a información estadística e infografías detalladas en varios aspectos que agilizan el entendimiento y tratamiento de la información relacionada con el talento humano de la Fuerza, dentro de los más altos estándares de seguridad informática.

Todos estos proyectos e iniciativas han venido trayendo prospectiva y dejando abiertas las puertas del futuro para el Ejército Nacional de Colombia, que continúa en el gran esfuerzo de modernizarse y estar al alcance de las tendencias actuales en lo que a talento humano se refiere. Han sido ya 13 años de incansable trabajo por parte de cada uno de los integrantes del corazón del Ejército, el Comando de Personal. 13 años en que día y noche este corazón trabaja por el bienestar de cada uno de los integrantes de la Fuerza, aportando al mantenimiento de su salud, del cuidado de sus familias, de la atención humana y responsable del personal, de administrar todos los recursos necesarios para que cada soldado reciba su salario puntualmente, y tantas

otras actividades que conllevan alto sentido de responsabilidad y pertenencia que aseguran la eficiencia y eficacia en todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en pro de todos los soldados.

CONCLUSIONES

Toda institución requiere un alto en el camino para realizar una revisión sobre sí misma y así poder resurgir, reacomodarse y adaptarse a los cambios del entorno que la rodea. Este proceso de cambio y transformación no debe ser realizado a la ligera; por el contrario, debe apegarse a alguna de las múltiples herramientas que tiene la prospectiva organizacional para encontrar esos escenarios ideales que le muestren cuáles son las mejores alternativas de futuro que tiene a su disposición.

El cambio organizacional debe centrarse en primer lugar en la reorganización de su estructura que sostiene a la institución, ello implica poder revisar en detalle el organigrama para determinar si es eficiente en términos de comunicaciones, autoridad y jerarquía, pero sobre todo en producción de resultados.

Buscar un centro de gravedad, es decir, un pivote sobre el cual se realizarán todas las actividades desde la planeación hasta la ejecución y control dentro de una organización, es fundamental para determinar hacia dónde va o quiere ir ella. En el caso del Ejército Nacional, determinar como centro de gravedad al HOMBRE, ha permitido concentrar y aunar esfuerzos de todos los niveles estratégicos y tácticos para darle sentido al quehacer de cada miembro de la institución.

Plantear la estrategia de la creación de la especialidad de talento humano dentro de la Fuerza, ha sido un avance insondable, estos hombres y mujeres que hoy en día portan la espada de Damocles como símbolo de su experticia en la gestión del talento humano, han configurado éxitos en todos los niveles de la administración. Ha permitido minimizar costos, cumplir la ley y la Constitución, respetar principios y valores, entre muchos e innumerables beneficios que se tienen del cumplimiento abnegado de las funciones que ellos tienen asignadas día a día.

Definitivamente la modernización debe ir de la mano de la tecnología, el secreto de todo el avance ha estado allí, en incorporar plataformas tecnológicas que han coadyuvado al desarrollo de los diferentes procedimientos asociados al talento humano. Sin esta tecnología y lo que ella permite al manejo de la información sería imposible el crecimiento organizacional.

Un ejército bicentenario como el colombiano debe tener una visión de futuro que le permita actualizarse constantemente en su quehacer. Esta visión no puede ir separada de la realidad y menos de las tendencias que estén siendo pauta de cambios. Sin esta posibilidad de transformación los fracasos serían inminentes.

Siempre el talento humano será la pauta de diferencia, sin los seres humanos y sus talentos personales e interpersonales la organización no triunfará, sea cual sea su negocio.

BIBLIOGRAFÍA

CANAL DE NOTICIAS LA FM. Agosto de 2016. [en línea]. Disponible en: <https://www.lafm.com.co/colombia/inauguran-nuevo-edificio-del-comando-de-personal-del-ejercito-nacional>

EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA, Comando de Personal. Dirección de Personal. Proyecto Especialidad de Talento Humano. Bogotá. 2016.

EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA. 2024. [en línea]. Disponible en: https://www.ejercito.mil.co/enio/recurso_user/img_contenido_pagina_web/800130633_4/27/organigrama.webp

EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA. Comando de Personal. 6 de Febrero de 2023. [en línea]. Disponible en: <https://www.coper.mil.co/resena/>

EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA. Modelo de Gestión Humana por Competencias. Bogotá D.C. 2020. [en línea]. Disponible en: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://intranet.ejercito.mil.co/enio/recurso_user/doc_contenido_pagina_web/800130634_4/55836/archivo_55836.pdf.

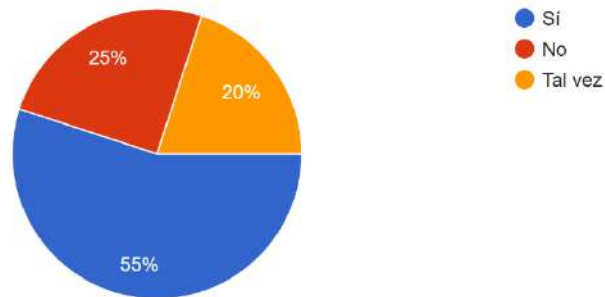
FORERO Ruiz, Luz Mila; HUERFANO Penagos, Mayra & ÁNGEL Martínez, Johanna. Tendencias y prospectiva del talento humano en Colombia. Universidad Sergio Arboleda. Bogotá D.C: 2019.

MEJÍA Ferrero, Alberto José. Discurso Activación del Comando de Personal. Bogotá. 2016.

ROJAS Guervara, Pedro Javier. Doctrina Damasco: eje articulador de la segunda gran reforma del Ejército Nacional de Colombia. Rev. Cient. Gen. José María Córdova, Vol. 15, enero a junio 2017, pp. 95-119. doi:<http://dx.doi.org/10.21830/19006586.78>

Dimensión física y salud ocupacional: ¿Considera que la carga laboral afecta tu bienestar físico?

20 respuestas



Dimensión física y salud ocupacional: ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el cuidado físico en el lugar de trabajo?

20 respuestas

Tener una buena postura, realizar pausas activas, mantenerse calmado para evitar el estrés físico, cada hora tratar de realizar una tarea diferente

Generar espacios para que el personal realice actividad física, campañas de prevención

Luminosidad

Mejorar la parte de pausas activas ya que hay momentos en que estamos muy enredados y no le prestamos atención a la realización de estas.

Más actividades

Realizar actividades deportivas que integren los equipos de trabajo y realizar actividades con apoyo de la psicología para el manejo del estrés y verificar el estado emocional del personal.

Dimensión física y salud ocupacional: ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el cuidado físico en el lugar de trabajo?

20 respuestas

psicología para el manejo del estrés y verificar el estado emocional del personal.

Manejar la calma, tratar de realizar una cosa a la vez y empezar por cosas fáciles que se desarrollen rápido para tener logros a corto plazo y al final enfocarse en lo más difícil para no tener presiones de otras actividades

Que se respeten y se cumplan los momentos para realizar las actividades físicas

Las pausas activas, estiramientos, descanso visual etc....

Consideración de una cafetería saludable, programas de bienestar integral, mesas de trabajo ergonómica y jornadas de ejercicios

Mejora de seguridad ergonómica

Iluminación

Dimensión física y salud ocupacional: ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el cuidado físico en el lugar de trabajo?

20 respuestas

Una sugerencia para mejorar el cuidado físico en el lugar de trabajo es fortalecer la ergonomía mediante sillas y escritorios ajustables, garantizar pausas activas regulares que reduzcan la fatiga muscular, y promover campañas de salud que incluyan chequeos médicos periódicos, buena ventilación e iluminación, de manera que se favorezca un ambiente laboral más saludable y se prevengan riesgos físicos.

implementar pausas activas mantener organizado y limpio el puesto de trabajo, actividades grupales, fomentar hábitos alimenticios saludables y realizar controles ocupacional al personal

Me parece que esta institución ofrece, el espacio y los medios para el personal que labora en ella mantenga un buen estado físico

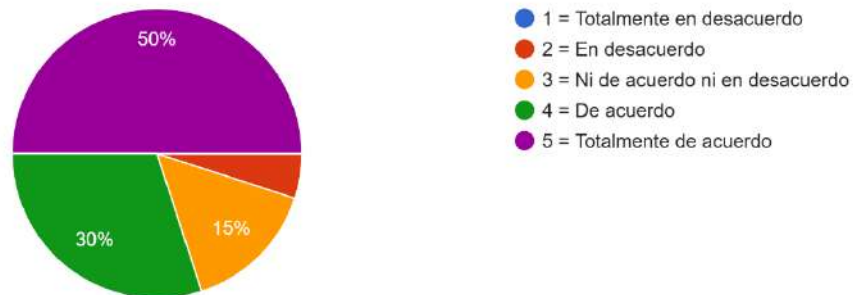
Medios idóneos para desarrollar mi actividad laboral

Pausas activas

BRINDAR TODOS LOS EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL

Dimensión emocional y mental: Me siento emocionalmente apoyado(a) por mis compañeros de trabajo y superiores.

20 respuestas



De acuerdo a al pregunta anterior justifique su calificación:

20 respuestas

En ocasiones podemos apoyarnos en nuestros compañeros sin llegar a afectar el proceso de ellos

La unión hace la fuerza y la mayor parte del tiempo se trabaja en equipo

Amabilidad constancia camaradería constante

Si claro, gcs a Dios siempre mis superiores me apoyan y hay un ambiente laboral de mucho respeto y confianza lo que favorece un entorno laboral favorable

No toman en cuenta las recomendaciones

Si toda vez que hay apoyo mutuo por parte de los demás compañeros y superiores.

Cada quien está enfocado en su cargo asignado

Por qué ahí union laboral

De acuerdo a al pregunta anterior justifique su calificación:

20 respuestas

Todo lo que tengo que soportar en cuestiones laborales y que tengo que exponer a los jefes, tengo el apoyo de mi jefe inmediato, como también el apoyo de los compañeros.

Mis compañeros de trabajo me brindan su apoyo, me colaboran o asesoran si algo no entiendo

Poco es la preocupación personal del individuo

Se tienen en cuenta las opiniones

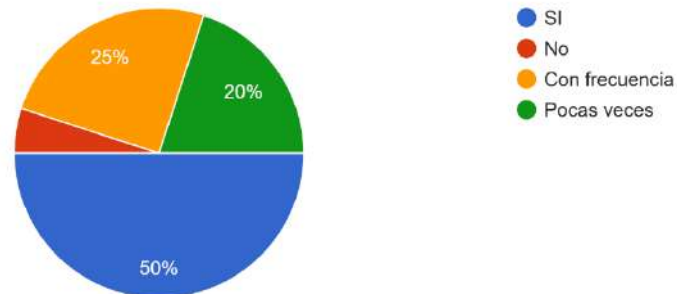
Califiqué totalmente de acuerdo porque en mi trabajo recibo apoyo y comprensión de mis compañeros y superiores, lo que genera confianza y bienestar emocional.

El apoyo es positivo ya que se fomenta el trabajo en equipo generando compromiso entre el personal para realizar las tareas asignadas de la mejor manera

Siento la buena armonía que existe en el ambiente laboral de la oficina y el apoyo q brindas mis compañeros cuando se presentan situaciones especiales

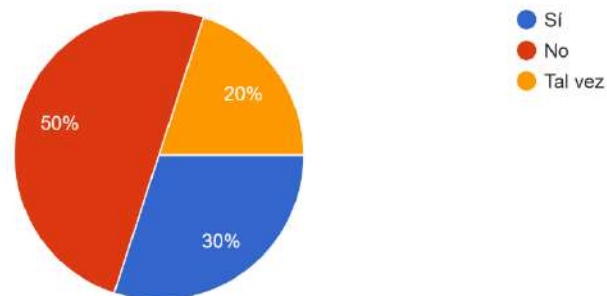
Dimensión emocional y mental: ¿El ambiente laboral le permite expresar sus ideas y emociones con libertad?

20 respuestas



Dimensión emocional y mental: ¿Ha sentido estrés, ansiedad o agotamiento relacionado con el trabajo en los últimos 3 meses?

20 respuestas



Dimensión emocional y mental: ¿Qué tipo de apoyo emocional o psicológico considera necesario?

20 respuestas

Un profesional psicologia y un terapeuta
Ninguno
Es nesesario muchas veces no se le presta atención y después es tardé
Talleres de manejo del estrés laboral y espacios de esparcimiento.
Talento humano
Actividades físicas
Pausas activas y charlas sobre el manejo crisis
Por mezclar cosas laborales con lo familiar

Dimensión emocional y mental: ¿Qué tipo de apoyo emocional o psicológico considera necesario?

20 respuestas

Por el momento ninguno.

Escucha activa, acceso a profesionales, terapias, iniciativas de flexibilidad

Social y afectivo

Apoyo psicológico en ámbito familiar

Considero necesario contar con espacios de escucha, talleres de manejo del estrés y apoyo psicológico profesional cuando se requiera.

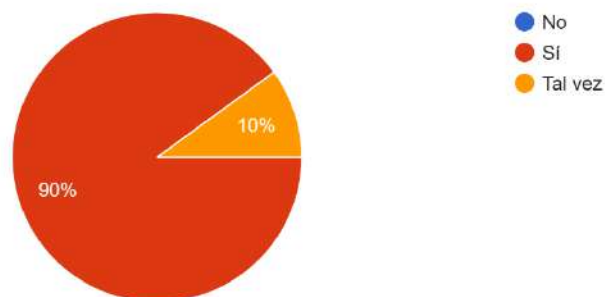
No porque en todo momento cuento con el apoyo de mis compañeros que están dispuestos en todo momento a brindar compañía, palabras de aliento.

En estos momentos no siento la necesidad de alguno de esos apoyos

Evaluación de sobrecarga laboral

Dimensión social y relacional: ¿Se siente parte activa del equipo de trabajo?

20 respuestas



De acuerdo a la pregunta anterior justifique su consideración:

20 respuestas

Mis opiniones son tomadas en cuenta, mis aportes son apoyados y mi conocimiento ha sido de gran aporte para las operaciones que se llevan a cabo

Me gusta ser líder es algo que viene dentro de mí

De acuerdo a mi cargo y responsabilidades

Sí porque aporté ideas para el cumplimiento de los objetivos institucionales

Soy gran líder

Hay un buen grupo de trabajo para la toma de decisiones

Me considero una persona proactiva y rápida para la toma de decisiones

La motivación laboral de cada uno

De acuerdo a la pregunta anterior justifique su consideración:

20 respuestas

Desde hace varios años he sido hábil en lo que hago por los cargos que he desempeñado, por ende, soy imperativo en la gran mayoría de los procesos y actividades.

Si porque puedo expresar mis ideas y opiniones

Escuchan ideas

Soy líder de procesos y apporto para una mejora continua

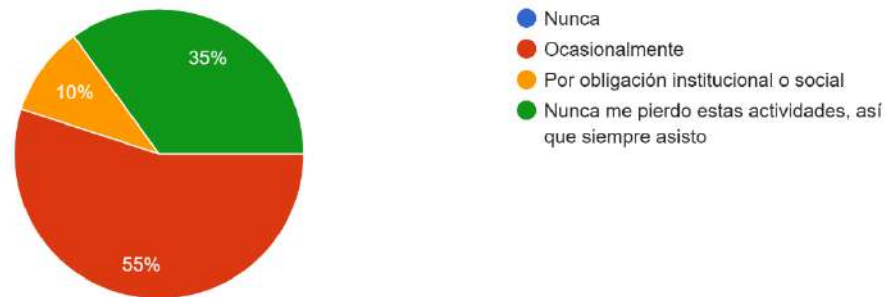
Sí, me siento parte activa del equipo de trabajo porque participo en las actividades, apporto ideas y existe un buen nivel de colaboración y comunicación con mis compañeros, lo que fortalece el sentido de pertenencia

Si me siento una parte activa en mi equipo de trabajo por la forma de afrontar las tareas asignadas demostrando liderazgo, compromiso con los objetivos, colaboración y apoyo para alcanzar metas

Me parece que en la sección donde trabajo todos debemos estar bien enfocados en nuestras funciones de

Dimensión social y relacional: ¿Participa en actividades de integración o celebración institucional?

20 respuestas



Dimensión social y relacional: ¿Cómo describiría la comunicación entre áreas o equipos?

20 respuestas

Excelente
Buena
<i>Formal, y empática</i>
Una comunicación muy fluida ya que esto nos ayuda a trabajar en equipo
Me gusta ser servicial
Buena
Nula cada quien es enfocado en su área de trabajo
Excelente se entienden muy bien
Las comunicación es buena, y por la cortesía que prevalece en la institución es buena.

Dimensión social y relacional: ¿Cómo describiría la comunicación entre áreas o equipos?

20 respuestas

Muy buena
Medio
excelente comunicación
La comunicación entre áreas o equipos la describo como clara y colaborativa, ya que existe disposición para compartir información, coordinar tareas y resolver dificultades de manera conjunta, lo que facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales.
Es una comunicación fluida, donde se realizan esfuerzo la para logra los objetivos que hay en común
Desde mi punto de vista me parece q es buena, pero tengo conocimiento que algunos compañeros presenta siestas dificultades
Es difícil con algunas áreas pero es más por los egos de los líderes
EXISTE BUENA COMUNICACIÓN ENTRE LAS AREAS

Dimensión social y relacional: ¿Qué acciones podría fortalecer el sentido de comunidad en su entorno laboral?

20 respuestas

Una comunicacion mas fluida , y aprender a tolerar personalidades

Actividades diferentes al trabajo actividades como asados, paseos, días de bienestar donde se realicen actividades en equipo

Actividades de integración

Realizar más actividades de integración con el
Fin de relacionarnos un poco más con los compañeros.

Más tolerancia

Realizar talleres o actividades grupales

Actividades grupales en un día específico

Dimensión social y relacional: ¿Qué acciones podría fortalecer el sentido de comunidad en su entorno laboral?

20 respuestas

Compromisos al cumplimiento de las diferentes labores

En mi grupo laboral, tenemos excelente comunicación y camaradería.

Si tocaría implementar días de equipo, proyectos colaborativos, celebrar los logros y cumpleaños de nuestros colegas

Planes de moral

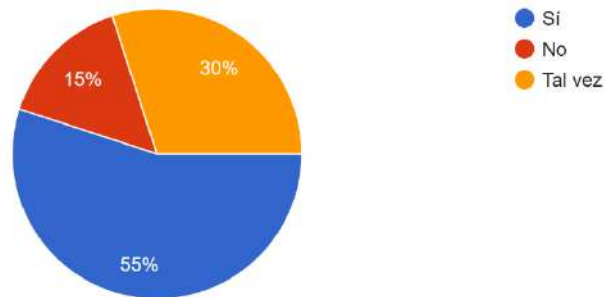
Integraciones

Para fortalecer el sentido de comunidad en el entorno laboral sería útil promover más actividades de integración, espacios de diálogo y trabajo en equipo, así como campañas que fomenten el respeto, la colaboración y el reconocimiento de los logros colectivos.

Realizar actividades que fomenten el trabajo en equipo, estímulos de reconocimiento, actividades para

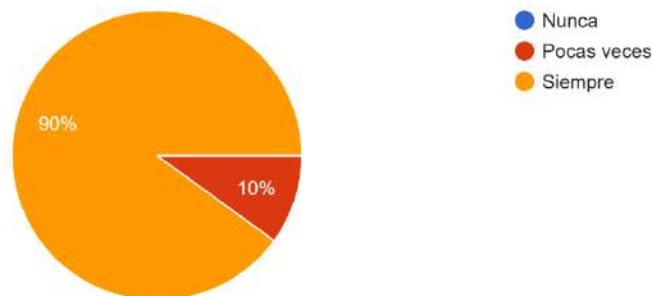
Dimensión organizacional y cultural: ¿Conoce las políticas de bienestar laboral de la institución?

20 respuestas



Dimensión organizacional y cultural: ¿Siente que la cultura organizacional promueve el respeto, la equidad, la inclusión y la diversidad?

20 respuestas



De acuerdo a su respuesta de elección anterior, justifique:

20 respuestas

temas

Si se tiene una cultura organizacional eficaz siempre van a prevalecer los valores y principios por encima de cualquier acto que afecte a los integrantes de la institución

Para estos tiempos la diversidad está muy renombrada

Si claro, por qué se fomenta un trato respetuoso entre todos los empleados

Fundamental

Considero que es fundamental para emplear estrategias que llevan al éxito.

Si todos tienen una cultura organizacional efectiva y hacen parte de ella el ambiente laboral sería más proactivo

Porque al cumplirlos hace que se desarrolle una excelente labor

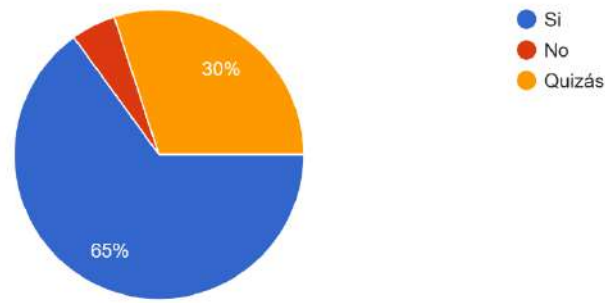
De acuerdo a su respuesta de elección anterior, justifique:

20 respuestas

Tenemos una directivas estructural de género, por ende, recibimos las capacitaciones, para saber distinguir en tema anterior. Es por eso que, somos concedores del tema.
En el entorno siempre te trata con respeto a todas las personas y se las incluye en todas las actividades
Falta de conocimiento
En cuanto a lo laboral es equitativo y se tiene en cuenta el personal
"Siempre, porque la cultura organizacional se caracteriza por fomentar el respeto mutuo, la equidad en las oportunidades, la inclusión de todas las personas y la valoración de la diversidad, lo que crea un ambiente laboral armónico y motivador.
Si porque promueve activamente una cultura de empatía y comprensión en todos los niveles.
Porq en la institución se brindan charlas y capacitaciones con respecto a estos temas, pero esto no
Porq en la institución se brindan charlas y capacitaciones con respecto a estos temas, pero esto no impacta a todo el personal
Si hacen charlas y actividades para todos los gustos
Si adaptan los espacios para las personas q tienen ciertos tipos de discapacidades
DENTRO DE LAS POLITICAS SE EXIJE EL RESPETO MUTO ENTRE LAS ÁREAS
Por la evolución se nota más la inclusión

Dimensión organizacional y cultural: ¿Percibe coherencia entre los valores institucionales y las prácticas cotidianas?

20 respuestas



Dimensión organizacional y cultural: ¿Qué aspectos culturales o simbólicos le gustaría fortalecer?

20 respuestas

<i>Historia colombiana , libros de superacion y edicacion ,normas</i>
Volver a lo básico
Respetó
Los logros obtenidos por cada empleado durante el cumplimiento de sus funciones
Toca leer más para interpretar
Valores misionales
Tardes deportivas
Compartir tradiciones

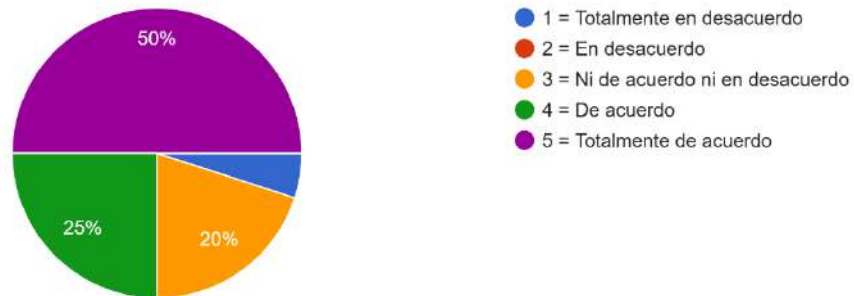
Dimensión organizacional y cultural: ¿Qué aspectos culturales o simbólicos le gustaría fortalecer?

20 respuestas

Promover valores como la disciplina, la lealtad y honestidad
Principios y valores
Comunicación transparente Reconocimiento y gratitud
Sí, percibo coherencia porque los valores institucionales se reflejan en el trabajo diario. Me gustaría fortalecer el reconocimiento de logros y el sentido de identidad organizacional.
Lograr esta coherencia implica que los valores declarados se reflejen consistentemente en las decisiones y acciones diarias, no solo en la teoría sino también en la práctica, fortaleciendo así la identidad y el compromiso de los empleados con la institución.
Me parece que en mi lugar de trabajo se presenta muy buena conexión de trabajo pero en otras sección se presenta dificultades en el ambiente y entorno laboral

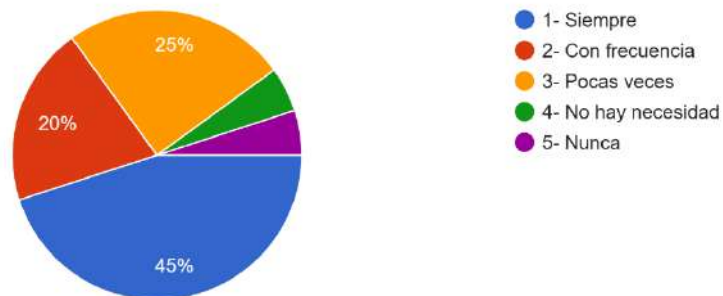
Dimensión profesional y desarrollo: Siento que tengo oportunidades reales de crecimiento profesional y formación continua dentro de la organización.

20 respuestas



Dimensión profesional y desarrollo: Recibo retroalimentación constructiva y oportuna sobre mi desempeño laboral por parte de mis superiores o evaluadores.

20 respuestas



PASOS PARA CONSTRUIR UN PLAN DE BIENESTAR LABORAL

FASE No. 1

Diagnóstico inicial (Planear)

Objetivo: Identificar necesidades, intereses y condiciones del talento humano.

- Aplicar encuestas, entrevistas o grupos focales.
- Analizar indicadores de clima laboral, ausentismo, rotación, desempeño.
- Revisar políticas internas, PEI, normatividad vigente (Ley 1010, SST, etc.).
- Identificar grupos vulnerables o con necesidades específicas.

Producto: Informe diagnóstico con hallazgos clave y mapa de necesidades.

Ejemplo:

INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO INICIAL

Nombre: Encuesta de percepción sobre bienestar laboral

Finalidad: Identificar necesidades, percepciones y oportunidades de mejora en el bienestar del talento humano.

Aplicación: Individual o grupal, anónima y confidencial.

Formato sugerido: Escala Likert (1 a 5), preguntas abiertas y opción múltiple.

♦ 1. Dimensión física y salud ocupacional

- ¿Sientes que tu entorno laboral favorece tu salud física (iluminación, ventilación, ergonomía)?
- ¿Participas en actividades de promoción de la salud (pausas activas, chequeos, campañas)?
- ¿Consideras que tu carga laboral afecta tu bienestar físico?
- ¿Qué sugerencias tienes para mejorar el cuidado físico en tu lugar de trabajo?

♦ 2. Dimensión emocional y mental

- ¿Te sientes emocionalmente apoyado por tus compañeros y superiores?
- ¿El ambiente laboral te permite expresar tus ideas y emociones con libertad?
- ¿Has sentido estrés, ansiedad o agotamiento relacionado con el trabajo en los últimos 3 meses?
- ¿Qué tipo de apoyo emocional o psicológico consideras necesario?

♦ 3. Dimensión social y relacional

- ¿Te sientes parte activa de tu equipo de trabajo?
- ¿Participas en actividades de integración o celebración institucional?

- ¿Cómo describirías la comunicación entre áreas o equipos?
- ¿Qué acciones podrían fortalecer el sentido de comunidad en tu entorno laboral?

◆ **4. Dimensión organizacional y cultural**

- ¿Conoces las políticas de bienestar laboral de tu institución?
- ¿Sientes que la cultura organizacional promueve el respeto, la equidad y la inclusión?
- ¿Percibes coherencia entre los valores institucionales y las prácticas cotidianas?
- ¿Qué aspectos culturales o simbólicos te gustaría fortalecer?

◆ **5. Dimensión profesional y desarrollo**

- ¿Sientes que tienes oportunidades de crecimiento y formación dentro de la organización?
- ¿Recibes retroalimentación constructiva sobre tu desempeño?
- ¿Qué tipo de capacitaciones o mentorías te gustaría recibir?
- ¿Qué barreras identificas para tu desarrollo profesional?

Preguntas abiertas finales

- ¿Qué significa para ti el bienestar laboral?
- ¿Qué actividad o acción concreta te haría sentir más valorado/a en tu trabajo?
- ¿Qué propuesta innovadora sugerirías para mejorar el bienestar en tu equipo?

FASE No. 2

➤ **Definición de objetivos y líneas estratégicas**

Objetivo: Establecer metas claras y coherentes con el PEI y la cultura organizacional.

Objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes, temporales).

Líneas estratégicas: salud física y mental, desarrollo profesional, integración familiar, cultura organizacional, recreación, equidad.

Producto: Documento de objetivos y líneas de acción priorizadas.

FASE No.3

Diseño del plan de acción (Hacer)

Objetivo: Planificar actividades, recursos y responsables.

- Actividades estratégicas (ej. pausas activas, talleres, celebraciones, mentorías).
- Cronograma anual o semestral.
- Asignación de responsables y presupuesto.
- Integración de recursos simbólicos, TIC y metodologías activas.

Producto: Plan operativo con cronograma para el desarrollo de actividades.

FASE No.4

Implementación participativa de acuerdo a las actividades propuestas.

Objetivo: Ejecutar las actividades con enfoque inclusivo y motivador.

- Promover la participación voluntaria y el sentido de pertenencia.
- Usar canales de comunicación interna efectivos.
- Documentar evidencias (fotos, testimonios, informes breves).
- Adaptar según contexto (presencial, virtual, mixto).

Producto: Registro de ejecución con evidencias y ajustes realizados.

FASE No.5

Seguimiento y evaluación (Verificar)

Objetivo: Medir el impacto y ajustar el plan.

- Indicadores: satisfacción, participación, mejora en clima laboral, reducción de conflictos.
- Instrumentos: encuestas postactividad, entrevistas, matrices de evaluación.
- Análisis de fortalezas, oportunidades y aspectos por mejorar.

Producto: Informe de evaluación con recomendaciones.

FASE No.6

Retroalimentación y mejora continua (Actuar)

Objetivo: Incorporar aprendizajes y fortalecer el plan.

- Revisión anual del plan.
- Inclusión de nuevas necesidades o propuestas del equipo.
- Ajuste de actividades, recursos y objetivos.

- Socialización de resultados con toda la organización.

Producto: Versión actualizada del plan de bienestar laboral.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROGRAMA

Planear el programa de bienestar social laboral de acuerdo con los requerimientos, recursos, responsabilidades, presupuesto, la normatividad vigente y políticas de la organización.

Una vez que sabemos qué se necesita, procedemos a crear un plan estructurado y realista.

“El bienestar laboral no es un lujo: es una estrategia.” Diseñar un programa de bienestar social laboral implica mucho más que listar actividades recreativas o beneficios aislados. Es construir un puente entre las necesidades reales de los trabajadores y las políticas institucionales que buscan su desarrollo integral.

Actividad a Desarrollar:

1. Estructuración del Programa de Bienestar:

Conforme al desarrollo y análisis normativo, identificación de pilares y dimensiones, diseñen un **programa de bienestar** para la empresa del caso – didáctica o real.

Planeación del programa, debe incluir:

- a) **Definir- Objetivo General:** El propósito principal del programa. Debe ser **claro, medible, alcanzable, relevante y con un tiempo definido (criterios SMART)**.
Ejemplo: “Reducir el nivel de estrés laboral en un 15% en un periodo de seis meses, mediante estrategias de autocuidado y fortalecimiento del clima organizacional.”
- b) **Objetivos Específicos:** “Desglose” el objetivo general en metas concretas que orienten las acciones del programa.
- c) **Alcance:** A quiénes está dirigido el programa (**población objetivo**), en qué áreas o sedes se implementará, y durante qué periodo (trimestral, anual, semestre).
Ejemplo: “El programa se implementará en la sede administrativa y operativa, dirigido a todos los colaboradores de la planta, durante el segundo semestre del año.”
- d) **Propósito:** se refiere al sentido estratégico del programa dentro de la organización. **¿Por qué es importante? ¿Qué impacto se espera lograr a nivel humano y organizacional?**
- e) **Actividades Claves** (se alinea con las Dimensiones o pilares del programa): Propongan al menos una actividad por cada necesidad prioritaria identificada (Ej: para la integración, "olimpiadas deportivas")



PROCESO DE GESTIÓN DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL

FORMATO GUÍA DE APRENDIZAJE

IDENTIFICACIÓN DE LA GUÍA DE APRENDIZAJE

- Denominación del Programa de Formación: **TECNÓLOGO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**
- Código del Programa de Formación: **112005 Vs 101**
- Nombre del Proyecto: **implementación de estrategias para la gestión integral del talento humano en el sector defensa mediante la aplicación de tácticas innovadoras en el contexto organizacional.**
- Fase del Proyecto: **Planeación.**
- **Actividad de Proyecto:** diseño del plan estratégico de gestión del talento orientado al desarrollo del capital humano en espacios de trabajo seguros, integrando criterios de sostenibilidad considerando políticas y principios.
- **Competencia:** **210201008 - diseñar estructuras de salarios, aplicando las metodologías y estrategias establecidas por la organización.**
- **Resultado de Aprendizaje Alcanzar:**
 1. Identificar la estructura de cargos y salarial de la organización objeto de investigación en las empresas públicas y privadas
 2. Realizar el estudio de valoración de los cargos por sistemas cualitativos y cuantitativos, aplicando técnicas de valoración matemática, teniendo en cuenta la tecnología disponible.
 3. Fundamentar la investigación de salarios, mediante un estudio del mercado laboral colombiano.
 4. Aplicar metodologías para construir escalas y curvas de salarios.

Duración de la Guía: **60 horas**

2. PRESENTACIÓN: Queridos aprendices,



Sean bienvenidos a este proceso formativo, diseñado especialmente para ustedes, profesionales comprometidos con la transformación ética, estratégica y humana de nuestras organizaciones. Hoy iniciamos un recorrido que va más allá de fórmulas y tablas: nos adentramos en el corazón de la gestión del talento humano, donde el salario no es solo una cifra, sino una expresión de reconocimiento, equidad y propósito institucional.



Aquí, cada actividad, cada reflexión y cada producto de aprendizaje está pensado para conectar lo técnico con lo simbólico, lo normativo con lo humano, y lo estratégico con lo vivencial. Porque diseñar estructuras salariales implica comprender profundamente a las personas, sus roles, sus aportes y el contexto organizacional que los rodea.

3. FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

3.1 Reflexión Inicial

- **El salario como símbolo: ¿cuánto vale el trabajo humano?**

Explorar el significado del salario más allá de lo económico, reconociéndolo como una expresión de valor, reconocimiento y cultura organizacional. Esta reflexión busca activar el pensamiento crítico, ético y estratégico desde el inicio del proceso formativo.

Considerando el material de formación socializado, desarrolle la lectura simbólica inicial:

“El salario no solo paga el trabajo, también comunica cuánto lo valoramos.”

Considerando los quipos de trabajo ya establecidos, dialogue y comparta sus puntos de vista para el desarrollo de los cuestionamientos:

- ¿Qué representa para ti el salario en una organización: ¿solo dinero, o algo más?
 - ¿Cómo influye el diseño salarial en la motivación, la equidad y la cultura institucional?
 - ¿Qué riesgos existen cuando el salario se define sin considerar el valor humano del trabajo?
 - Cada equipo de trabajo debe dibujar o escribir una metáfora que represente lo que el salario significa para ellos (ej. “el salario como brújula”, “como espejo”, “como puente”).
- Esto puede compartirse en un foro o mural colaborativo de manera visual.

Cierre reflexivo:

En plenaria, recoge las ideas clave y conecta con el propósito del curso: diseñar estructuras salariales que reflejen no solo metodologías técnicas, sino también principios éticos, estratégicos y humanos.

Tiempo: 4 horas.



3.2 Actividades de contextualización e identificación de conocimientos



Estas actividades se desarrollan según las estrategias diseñadas por el instructor de formación y para esto es importante que comparta los conocimientos que usted trae, para fortalecer el proceso de formación integral que el SENA le ofrece.

Actividad No. 1

Resuelva las siguientes preguntas y anexe en la continuidad del archivo “evidencias formativas” según instrucciones de la instructora; basado en su conocimiento previo y material de formación socializado, resuelva:

1. Mediante un esquema o mapa conceptual plasme la relación e importancia del “Ciclo Deming” para las organizaciones y la ejecución de los procesos.
2. Para adentrarnos en la temática, considerando la importancia que tiene el salario en los trabajadores y la economía, observe y analice los siguientes videos:
 - **Salarios en Colombia:** <https://youtube.com/shorts/P2ESPSMuirE?si=cBVQ8RFJcpBfWg3k>
 - **Salario y Factores Salariales y No Salariales:** <https://youtu.be/ojTvbbqbE6k?si=-5gk4EfdgnKKqQVF>
 - **Política salarial:** <https://youtu.be/bqsmmzIW-HE?si=UN-oti9JnvN0pFbX>
 - **Las razones por las que sigue bajando el desempleo en Colombia:** https://youtu.be/hTOFtEkwiKU?si=IWkTI0ucJT39Dk_5
3. **Concluya:**
 - ¿Qué elementos deberían considerarse al estructurar un salario justo?
 - ¿Cómo influye el desempleo en la definición de salarios?
 - ¿Qué papel juega la política salarial en la motivación y retención del talento?
4. A través de una **lluvia de ideas** exponga cuales son los procesos que pueden identificar en una elaborar una estructura de salarios eficaz y eficiente que beneficie ambas partes contractuales.

Tiempo: 6 horas



Actividad No2.

Los invito a que observemos y analicemos el siguiente video “Cómo motivar con rigor y humor en 15 minutos”: <https://youtu.be/7VsAo1NTJ5o?si=ov9niZjKw6zZYHSZ>

Compartan la reflexión del video mediante el foro de retroalimentación.

Conforme a las orientaciones brindadas por la Instructora a cargo y el material de formación proporcionado profundice y desarrolle:

1. Identificación de los **tipos de Estructuras Administrativas**, contextualice cada una de ellas.
2. **Elección de la empresa didáctica o Real** mediante la cual se efectuar la investigación y análisis de la información para la construcción de iniciativas organizacionales; integre la presentación de este considerando:

Ficha técnica de la Empresa. (orientaciones brindadas por la Instructora).

Defina aspectos de **identidad organizacional** como: Visión, Misión, Valores, el conjunto de normas y políticas enfocadas en el desarrollo de las estructuras salariales (Ejemplo: Código sustantivo del Trabajo).

Elementos Visuales: Incluyen el **logotipo, colores, tipografía** y otros elementos gráficos que representan la marca y la diferencian.

Tiempo: 6 horas

3. Actividades de apropiación del conocimiento (conceptualización y teorización)

3.1 Fundamentos de la Compensación



La compensación salarial es el conjunto de retribuciones que una organización entrega a sus colaboradores como reconocimiento por su trabajo, desempeño y compromiso. No se limita al salario base, sino que incluye bonificaciones, beneficios sociales y elementos simbólicos que fortalecen el vínculo entre el trabajador y la institución.

En contextos como el SENA y el sector defensa, diseñar sistemas de compensación justos y estratégicos es clave para atraer, retener y motivar el talento humano, promoviendo la equidad, la transparencia y el cumplimiento de los objetivos institucionales. “Una compensación bien pensada no solo paga el trabajo: comunica cuánto lo valoramos”.



Teorización guiada y ejemplificada a cargo de la Instructora sobre Conceptos Clave de la Compensación:

- Definición de salario, sueldo, remuneración y compensación total.
- Tipos de salario en Colombia: Salario mínimo legal vigente (SMLV), salario integral, salario en especie, salario variable.
- Componentes de la compensación: Compensación financiera (directa e indirecta) y no financiera (salario emocional).

Estructura Organizacional y de Cargos:

- ¿Qué es un organigrama? Tipos de estructuras (funcional, divisional, matricial).
- Análisis y Descripción de Cargos: Qué son, para qué sirven y cómo se hacen.

Marco Legal Salarial en Colombia:

- Principios constitucionales: “A trabajo igual, salario igual”.
- Código Sustantivo del Trabajo: Artículos relevantes sobre salario.
- Estructuras salariales en el sector público (Decretos de salarios anuales) vs. sector privado.

Tenga en cuenta el material de formación socializado y la conceptualización formativa:

Tiempo: 4 horas.

Actividad No. 3.1.2

("Diseño de la Estructura Salarial para la Empresa Didáctica xxxxx")

➤ Diagnóstico enfocado en la empresa u organización.

Una vez, diseñado y estructurado el Organizagrama de su empresa, conforme a la identificación de la estructura administrativa y la identificación de los cargos que ya genero previamente; analicé y caractericé:

1. **Descripción para cada cargo** (tener en cuenta el Excel enviado por la instructora).
2. **Analice los componentes salariales** que aplicaría considerando cada cargo identificado, elabore un esquema o cuadro informativo donde se describa: cargo, componente, descripción y aplicación (según nivel profesional).

Tenga en cuenta:

Los **niveles jerárquicos** (directivo, asesor, profesional, técnico, asistencial) determinan la complejidad de funciones y, por tanto, la estructura salarial.



La **equidad interna** exige que cargos similares reciban compensaciones proporcionales.

La **competitividad externa** busca que los salarios estén alineados con el mercado laboral.

➤ **Detalle por componente:**

Salario básico: Es el monto fijo que recibe el trabajador por sus funciones. Es el punto de partida de cualquier estructura salarial y aplica a todos los cargos.

Prima de servicios: Es un pago adicional que se entrega semestralmente, generalmente como reconocimiento al tiempo laborado. En cargos profesionales y directivos, puede estar ligado al cumplimiento de metas institucionales.

Bonificaciones: Son incentivos variables que premian el rendimiento, la productividad o logros específicos. Se usan para motivar y reconocer el alto desempeño, especialmente en cargos estratégicos.

Riesgo laboral: Este componente compensa al trabajador por desempeñar funciones en ambientes peligrosos o exigentes (como en defensa o áreas operativas). Se calcula según el nivel de exposición.

Reconocimiento por formación: Si el trabajador tiene estudios superiores o certificaciones relevantes, puede recibir un incremento salarial. Esto fomenta el desarrollo profesional continuo.

Asignación por responsabilidad: Se otorga a quienes tienen funciones de liderazgo, toma de decisiones o manejo de recursos. Es común en cargos directivos o asesores.

Horas extras y recargos: Pagos adicionales por trabajar fuera del horario habitual, en turnos nocturnos o festivos. Aplica más en cargos técnicos y operativos.

Capacitación y desarrollo: Aunque no siempre es monetario, representa un valor agregado en la compensación. Incluye acceso a formación, certificaciones, eventos, etc.

Beneficios sociales: Son prestaciones complementarias como salud, transporte, alimentación o vivienda. Varían según la política institucional y el tipo de contrato.

3. **Investigue y presente los aspectos legales del Código Sustantivo del Trabajo** que su empresa o idea de negocio debe cumplir en materia salarial.

Tiempo: 8 horas



3.2 Investigación del Mercado Laboral y Equidad Externa (RA2)

Análisis Estadístico de Datos Salariales: genere un análisis mediante la investigación del sector en el cual se desarrolla su idea de negocio o empresa, evidencie información real y concisa sobre datos salariales según roles y cargos similares.

Determine las Medidas de Tendencia Central: Media (promedio), Mediana (valor central, P50), Moda. ¿Cuándo usar cada una?

Medidas de Posición: Cuartiles (Q1, Q2, Q3) y Percentiles (P25, P50, P75). Explicar qué significa estar en el P25 (paga por debajo del mercado), P50 (en el mercado) o P75 (por encima del mercado). Definición de la política salarial de la empresa: ¿Quiere liderar, igualar o rezagarse frente al mercado?

Actividad No. 3.2 “Mirando el Mercado”.

Diseñe y estructure el instrumento – Encuesta salarial.

Desarrolle la hoja de cálculo con **datos simulados en la encuesta salarial** para los cargos en cada empresa.

Entregable: Un análisis de mercado que incluya:

1. El cálculo de la media, mediana (P50) y los percentiles P25 y P75 para cada cargo.
2. Una recomendación a la gerencia sobre qué política salarial seguir (ej: "Recomendamos pagar en el percentil 50 para ser competitivos").

Tiempo: 12 horas

3.3 Valoración de Cargos y Equidad Interna (RA4)

Introducción a la Valoración de Cargos: Objetivo: Garantizar la equidad interna.

Diferencia entre valoración del cargo y evaluación del desempeño.



Métodos de Valoración Cualitativos (No numéricos):

Método de Jerarquización (Ranking): Descripción, ventajas y desventajas. Comparación simple de cargos de más a menos importante.

Método de Gradación o Categorías Predeterminadas: Creación de niveles o grados y clasificación de los cargos dentro de ellos.

Métodos de Valoración Cuantitativos (Numéricos).

Método de Puntos por Factor:

Selección de factores compensables (Ej: Habilidades, Responsabilidad, Esfuerzo, Condiciones de trabajo).

Definición de los grados o niveles de cada factor.

Asignación de puntajes a los grados de cada factor (ponderación matemática).

Calificación de cada cargo y obtención de un puntaje total.

Método de Comparación de Factores: Una mezcla de ranking y puntos, más complejo pero preciso.

Actividad No. 3.3

En equipos, los aprendices deben aplicar el **método de valoración por puntos** a los cargos:

- Deben definir 4 factores compensables (Ej: Conocimientos técnicos, Toma de decisiones, Impacto en resultados, Habilidades de comunicación).
- Deben crear los grados para cada factor y asignarles un puntaje.
- Deben calificar cada uno de los 5 cargos.

Entregable:

1. Una matriz de valoración con los factores, grados y puntajes.
2. Una tabla final con el puntaje total de cada cargo, ordenados jerárquicamente por su valor para la empresa.

Tiempo: 12 horas



3.3 Construyendo la Nueva Estructura (RA3 4)

Teorización y retroalimentación mediante el foro: “La Curva Salarial y su impacto en la gestión del talento humano”.

Actividad No. 3.3.1

Promoviendo el análisis crítico y aplicado sobre la relación entre salarios, desempleo, inflación regional y la valuación técnica de cargos, fomentando la participación activa y la construcción colectiva de conocimiento.

1. ¿Por qué es importante considerar las curvas salariales y la valuación técnica de cargos en la gestión del talento humano?
2. 1. ¿Qué entienden por “valuación de cargos”?
3. ¿Qué son las curvas salariales y qué métodos integran?
4. Contextualice sobre: Comparación de metodologías de valuación de cargos.
5. Importancia de las curvas salariales.
6. Riesgos de diseñar escalas salariales sin valuación técnica.

Socialización de la actividad y entregable final.

Tiempo: 8 horas

4. ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Evidencias de Conocimiento: Actividad de conocimiento previo.	Interpreta los salarios existentes en la empresa y su importancia, como también el funcionamiento administrativo de la organización enfocados en la mejora continua.	Técnica de valoración: Valoración del producto, respuesta a preguntas y documento registrado como evidencia.



Evidencias de Desempeño: El mercado laboral y planteamiento de estrategias en el diseño de salarios justos, Considerando la estructura administrativa de la organización, roles, cargos, responsabilidades y funciones. Enfocados en la competitividad y equidad en un mercado laboral altamente exigente.	Diagnóstico del entorno laboral (mercado, exigencias, equidad). Diseño estratégico de escalas salariales. Articulación con la estructura organizacional (cargos, funciones, roles). Enfoque en justicia salarial y competitividad.	Técnica de valoración: Documento que integra: Ficha técnica de la empresa. (fundamentos de la cultura organizacional). Estructura Administrativa definida a la organización base. Análisis e investigación sobre los componentes para la definición de los salarios (base, incentivos, beneficios, recargos).
Evidencias de Producto: Documentados.	Estructurar salarios con criterios de equidad para ser aplicada por los diversos métodos de valoración, con ecuanimidad y responsabilidad. Elabora una estructura salarial y de compensaciones, verificando las tendencias Salariales y estableciendo la confiabilidad en forma diligente y responsable.	Técnica de valoración: Entregable sobre análisis del mercado y componentes salariales para cada cargo definido dentro de la organización. Socializaciones. Entregables. Exposiciones. Conversatorios.

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS

PHVA aplicado a los procesos.

Salarios

Manual de valoración



Cargos

Estructura salarial

Escala salarial

Encuesta de salarios

Métodos de valoración de cargos no cuantitativos

Métodos de valoración de cargos cuantitativos.

Mercado laboral

Curva salarial.

Componentes salariales.

Código Sustantivo del Trabajo.

6. REFERENTES BIBLIOGRAFICOS

- La curva de salarios para Colombia Estimación de las relaciones entre el desempleo, la inflación y los ingresos laborales, 1984-1996.
- Sistema Único de Información normativa - **CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO.**

Enlaces de interés: (utilizados en el proceso formativo).

“Cómo motivar con rigor y humor en 15 minutos”:

<https://youtu.be/7VsAo1NTJ5o?si=ov9niZjKw6zZYHSZ>

“La "ecuación de la renuncia": 5 factores que llevan a los empleados a renunciar”

<https://es.weforum.org/stories/2022/08/la-ecuacion-de-la-renuncia-5-factores-que-llevan-a-los-empleados-a-renunciar/>

Salarios en Colombia: <https://youtube.com/shorts/P2ESPSMuirE?si=cBVQ8RFJcpBfWg3k>

• **Salario y Factores Salariales y No Salariales:** <https://youtu.be/ojTvbbqbE6k?si=5gk4EfdgnKKqQVF>

• **Política salarial:** <https://youtu.be/bqsmmzIW-HE?si=UN-oti9JnvN0pFbX>

• **Las razones por las que sigue bajando el desempleo en Colombia:**

https://youtu.be/hTOFtEkwiKU?si=IWkTI0ucJT39Dk_5

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/RevistaPD/1998/pd_vXXIX_n3_1998_art.6.pdf

<https://viterbit.com/blog/disenar-estructura-salarial-empresa/>

<https://www.suin-juriscol.gov.co/viewdocument.asp?ruta=codigo/30019323>

Otros:

<http://oferta.senasofiaplus.edu.co/sofia-oferta/>

www.sena.edu.co

<http://biblioteca.sena.edu.co/>

www.fondoemprender.com

<https://agenciapublicadeempleo.sena.edu.co/>

<http://caprendizaje.sena.edu.co/sgva/APRENDICES/pag/ManualSGVAAprendices.pdf>

<http://compromiso.sena.edu.co/>



7. CONTROL DEL DOCUMENTO

Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Yuri Tatiana Reinoso Charrupí.	Instructora	Centro de Comercio y Servicios.	01/09/2025

8. CONTROL DE CAMBIOS (diligenciar únicamente si realiza ajustes a la guía)

Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio

Guía rápida: **Cómo ejecutar un plan de bienestar laboral para tu empresa en este 2023**

Ya sabes que contar con empleados saludables, felices y leales mejora el rendimiento de tu empresa, pero ¿cómo ejecutar un plan de bienestar laboral? Aquí te contamos qué es y cómo elaborarlo.

[Te puede interesar: Cómo medir el bienestar laboral](#)

Qué es un plan de bienestar laboral

Es un plan que pone en práctica una serie de acciones para mejorar la calidad de **vida de los trabajadores** de una empresa y, por ende, su productividad y comportamientos. Esto se pone en marcha con el fin de mejorar el clima laboral, incrementar la comunicación, la empatía y la integración de todos los miembros de la compañía para que esta se fortalezca.

Un plan de bienestar laboral trae grandes beneficios a tus empleados y, por consiguiente, a tu empresa. Se estimula el desarrollo profesional, personal, y familiar de todos. Además, se les hace saber que son fundamentales para el crecimiento de la compañía y para el cumplimiento de metas.

Conoce nuestros planes de bienestar laboral

Tu empresa y colaboradores merecen lo mejor

Fases de elaboración en un programa de bienestar laboral

Hay muchos puntos a tener en cuenta de acuerdo a lo que quieras lograr, pero te dejamos los más fundamentales:

1. Traza objetivos claros

¿Quieres saber cuál es la percepción de tus trabajadores?, ¿conocer cuáles son los más adecuados para cambiar de departamento y conseguir así el aumento de su bienestar?, ¿aumentar su motivación y productividad?.

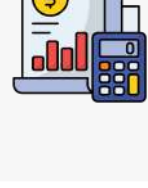
Todo depende de fijar la meta que quieres lograr.



2. Tenerlo en cuenta en el presupuesto de la empresa

Un plan de bienestar laboral no se ejecuta solo. Para hacerlo bien, este debe tener un costo que se debe tener en cuenta en el presupuesto anual.

Por otro lado, es clave evaluar su rentabilidad y si el resultado ha sido el esperado para tomar decisiones en cuanto al dinero que está destinado a este.



3. Evaluar diversas opciones

Muchas veces las empresas solo se quedan con las charlas de seguridad laboral. Ve más allá. En ocasiones, es bueno invertir en programas o subcontratar a compañías para que realicen el plan de bienestar con nuevas actividades y dinámicas para que tus empleados no se aburran de lo mismo.

Hay compañías que también te pueden ayudar a la selección de personal y encontrar nuevos potenciales que tú no habías tenido en cuenta. Una mirada fresca siempre hace el cambio.



4. Planear y actualizar las actividades con regularidad

Cada actividad debe estar muy bien diseñada y planeada, debes trazar sus objetivos, sus destinatarios y el por qué se va a realizar. No se trata de cruzar los dedos para que salga bien. Todos los detalles deben ser tenidos en cuenta y de acuerdo a los resultados obtenidos, se puede mejorar lo que no funciona como se esperaba.

También se pueden hacer actividades segmentadas por grupos de personas de acuerdo a sus intereses o necesidades.

Ejemplo, bajar de peso, salud física, salud emocional, etc.



5. Informar al equipo de trabajo

Una vez planeada la actividad, se debe comunicar con tiempo a los empleados los horarios, fechas y temática. Cuando se ponga en práctica, te recomendamos tomar fotos y videos para llevar un registro y su posterior publicación en las redes sociales de la empresa. El objetivo de esto es demostrar un interés por el bienestar de los empleados para convencer a los clientes potenciales.



[Conoce más sobre: Organizaciones saludables y bienestar laboral](#)

Aspectos a tener en cuenta en un plan de bienestar laboral

- Establece qué tipo de bienestar quieres: Define cómo quieres que tu empresa y empleados se beneficien de acuerdo a la misión y los valores de la organización. Recuerda que pueden haber múltiples beneficios pero no todos se aplican a tu compañía.
- Compromiso de los directivos: No vale la pena implementar este tipo de planes si el CEO y los líderes de la empresa no se comprometen al 100% con ello.
- Impulsa hábitos saludables: Para esto puedes hacer un plan de incentivos o implementar aplicaciones que te ayuden a planificar actividades, charlas y les permita a tus empleados agendar clases para hacer ejercicio, manejar el estrés y mejorar su alimentación.
- Esto lo puedes lograr con **Fitpal**, la aplicación aliada de tu empresa. Con esta puedes tener múltiples beneficios ya que ofrece diferentes opciones para el aprendizaje y entretenimiento de sus integrantes. También se enfoca en la salud mental y física de los empleados, ofreciendo cursos, clases y charlas de diferentes temas (virtuales y presenciales).

Dentro de los beneficios de **Fitpal Corp** están:

- Disminución del burnout corporativo (síndrome del desgaste laboral).
- Facilita la creación de planes de bienestar y beneficios.
- Fortalece la cultura y clima organizacional de tu empresa.
- Fomenta hábitos saludables.

- Fortalece un ambiente de apoyo: Es importante que generes una cultura que apoye el bienestar físico, emocional y mental de los empleados.
- Implementa horarios flexibles: El equilibrio entre la vida laboral y familiar ayuda a que los empleados se sientan más tranquilos y satisfechos con su vida. Dales un impulso para que compartan más con sus seres queridos sin dejar de lado las metas establecidas de su cargo laboral.
- Dale prioridad a la salud mental: No se trata únicamente de ofrecer programas de ejercicios físicos para mantenerse en línea. Los recursos de salud mental y grupos de apoyo son fundamentales para que aumente el bienestar.
- Impulsa las actividades sociales: Esto con el fin de que los empleados se relacionen mucho más con sus compañeros y se conozcan mejor.
- Felicita a quienes logren sus metas: Al dar reconocimientos especiales y celebrar los logros de tu equipo, los incentivas a que lo sigan haciendo bien.
- Dale importancia a los espacios físicos: Pensar en el mobiliario, el tipo de luz y la amplitud de los espacios, motiva aún más a los trabajadores.
- Evalúa periódicamente los resultados: Mejorar constantemente es la clave. Mide la eficacia del plan de bienestar laboral para saber si se necesitan realizar cambios en este.

El bienestar de tus colaboradores es nuestra prioridad. Conoce Fitpal, una app para gestionar planes de bienestar

Medición del Bienestar Laboral

De acuerdo a la Universidad de Harvard existen ciertos aspectos específicos que miden el bienestar en el lugar de trabajo. Unos se enfocan en el bienestar del individuo, por ejemplo, cómo se siente, cómo está su salud física y mental, etc. Otros aspectos se basan en el entorno organizacional que probablemente promuevan el bienestar de los empleados.

Aquí te dejamos una lista con algunos factores que se deben medir cuando se evalúa el bienestar en el lugar de trabajo:

Bienestar psicológico

Se puede medir de acuerdo a métricas como:

1. Ajuste interpersonal en el trabajo
2. Prosperidad en el trabajo
3. Sentimiento de competencia en el trabajo
4. Reconocimiento percibido en el trabajo
5. Deseo de Participación en el trabajo

Bienestar afectivo

Mide cinco dimensiones que evalúan las sensaciones en el campo laboral:

- Ansiedad-comodidad (AC)
- Depresión-placer (DP)
- Aburrimiento
- Entusiasta (BE)
- Cansancio-vigor (TV)
- Enojado-placido (AP)

Su objetivo es conocer el afecto que se siente en el lugar de trabajo e incluye una variedad de respuestas para distinguir patrones de experiencia distintiva. Esto se evalúa con 15 ítems relacionados con afectos placenteros y 15 ítems relacionados con afectos displacenteros.

Cuestionarios (WWQ)

El Cuestionario de Bienestar en el Lugar de Trabajo (WWQ) mide la satisfacción de los trabajadores con preguntas precisas.

Escala de Bienestar del Empleado

Consiste en 18 ítems que miden tres facetas de bienestar: bienestar en la vida (LWB), bienestar en el trabajo (WWB) y bienestar psicológico (PWB) y contiene 6 ítems para cada dominio.

Cuestionario de Bienestar del Trabajador (NIOSH)

El Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH) publicó el Worker Well-Being Questionnaire, para permitir una evaluación integrada y holística del entorno social, las condiciones laborales y el bienestar de un trabajador.

Este se compone de cinco aspectos: (1) evaluación del trabajo y experiencia; (2) políticas y cultura del lugar de trabajo; (3) entorno físico del lugar de trabajo y clima de seguridad; (4) estado de salud; y (5) hogar, comunidad y sociedad.

Aquí puedes obtener más información sobre esta medida.

Algunas prácticas para mejorar estos indicadores:

¿Sabías que la mayoría de los empleados pasan una cuarta parte de su tiempo en el trabajo? Esto cambió un poco después de la pandemia, sin embargo, los programas de bienestar también deben estar pensados para aquellos que trabajan desde casa. Algunas prácticas que puedes implementar desde tu empresa son:



- **Posicionar y recordar los valores corporativos:** Reforzar la imagen de marca y sus valores, puede aumentar el compromiso de tus trabajadores, además, la empresa ganará visibilidad y prestigio.



- **Asegurar ambientes libres de humo:** Es importante que los lugares de trabajo estén libres de humo. También puedes implementar programas o charlas para que los empleados dejen este hábito fuera del trabajo.



- **Ofrecer programas de atención médica:** Tanto para los empleados como para sus familias. Al mantener a tu personal saludable, puedes evitar sobrecostos futuros.



- **Promover el ejercicio físico:** Por medio de programas o aplicaciones como **Fitpal** puedes ofrecer el uso gratuito de gimnasios o asistencia a diferentes clases de yoga, pilates, etc. También es importante que los líderes den ejemplo utilizando este tipo de servicios o mejorando sus hábitos cotidianos.



- **Implementar nuevas opciones de alimentación saludable:** Es clave que en las cafeterías de la empresa haya opciones nutritivas para que los empleados tengan variedad a la hora de elegir sus alimentos.



- **Ofrecer educación y servicios de salud:** Ofrece charlas sobre salud y exámenes periódicos para la detección de condiciones como presión arterial alta, colesterol alto, entre otras.

Como ya lo mencionamos, un plan de bienestar laboral puede ser muy extenso pero con estas recomendaciones ya puedes comenzar a implementarlo. Recuerda que no todas las prácticas aplican a tu empresa, debes pensar qué quieres lograr y detectar cuál es la mayor falencia que en este momento está afectando a tus empleados para que puedas dar inicio a un plan certero.

Implementa y gestiona planes de bienestar laboral

Aquí te contamos cómo