

Diseño del Balanced Scorecard-BSC o Cuadro de Mando Integral-CMI como herramienta para medir la gestión de los procesos del área de talento humano del Consorcio PTAR San Silvestre.

Estudiante(s):

**Paola Andrea Ramírez Mendoza
Diana Paola Sepúlveda Suarez
Silfredo Mora Liñan**

Director Metodológico

Juan Sebastián Dugarte Mendoza

Director de línea

Luis Avelino Contreras Avendaño

**Corporación Universitaria Minuto de Dios
Vicerrectoría Santanderes – Centro Regional Barrancabermeja
Especialización en Gerencia de Proyectos
Barrancabermeja, 21 de noviembre de**

Tabla de Contenido

Resumen	7
1. Introducción.....	8
2. Justificación.....	9
3. Descripción el problema.....	11
3.1. Planteamiento del Problema	11
3.2. Formulación del Problema	14
4. Objetivos.....	14
4.1. Objetivo general	14
4.2. Objetivos Específicos.....	14
5. Marco referencial	15
5.1. Marco Histórico	15
5.2. Marco Teórico	21
5.3. Marco Conceptual.....	23
5.4. Marco legal.....	27
6. Metodología de la Investigación	29
6.1. El enfoque de la Investigación.....	30
6.2. Diseño de la Investigación	30
6.2.1. El procedimiento o fases.....	31

6.3.	Propósito.	32
6.4.	Población y Muestra Poblacional	33
6.5.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	33
7.	Presupuesto	35
8.	Cronograma	36
	Figura 1 Cronograma desarrollo del proyecto	36
9.	Desarrollo de los Objetivos	37
9.1.	Diagnóstico área de recurso humano del Consorcio PTAR San Silvestre.	37
9.2.	Aplicación de Herramientas de gestión DOFA.	54
9.3.	Desarrollo la herramienta de gestión Balanced Scorecard-BSC o Cuadro de Mando Integral-CMI	62
10.	Conclusiones	76
10.	Recomendaciones	77
11.	Referencias	79

Listado de tablas

Tabla 1 Descripción de actividades	31
Tabla 2 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	34
Tabla 3 Presupuesto.....	35
Tabla 4 Revisión documental y gestión del área de talento humano.....	39
Tabla 5 Matriz EFAS - síntesis de factores externos de análisis	54
Tabla 6 Matriz - síntesis de factores internos de análisis	56
Tabla 7 Planeación estratégica	63
Tabla 8 Diseño de indicadores.....	67

Listado de figuras

Figura 1 Cronograma desarrollo del p.....	36
Figura 2 Área de trabajo	44
Figura 3 Conocimiento sobré los procesos de bienestar	45
Figura 4 Causales de renuncia.....	46
Figura 5 Capacitaciones brindadas por el Consorcio Ptar San Silvestre.....	47
Figura 6 Procesos desarrollados en el Consorcio	48
Figura 7 Oportunidades de crecimiento	49
Figura 8 Cumplimiento en la entrega de EPP y documentos contractuales	50
Figura 9 Actividad ejecutada versus carga laboral.....	51
Figura 10 Identificar el método de control del ausentismo laboral	52
Figura 11 Claridad en la información de pago	53
Figura 12 Matriz DOFA análisis talento humano - Consorcio PTAR San Silvestre	58
Figura 13 Organigrama.....	65

Apéndice

Apéndice 1 Balance scorecard - talento humano – PTARSS	83
Apéndice 2 Diseño de encuesta	86

Resumen

El presente trabajo de grado es una investigación que evidencia la importancia y utilidad que tendría para el área de Recursos Humanos del consorcio PTAR San Silvestre la de la herramienta de Balanced Scorecard-BSC o Cuadro de Mando Integral-CMI, como instrumento que permitiría optimizar de manera continua los procesos de selección y contratación, la calidad del reclutamiento, clima laboral, evaluación de desempeño, entre otros, generando así un impacto positivo en los distintos equipos de trabajo para que se logre una efectiva articulación entre la misión del consorcio y la ejecución de la obra, teniendo siempre en cuenta que el talento humano es el mayor activo de las organizaciones.

Palabras claves: Balance scorecard, indicadores, talento humano, estrategias, DOFA

Abstract

This degree project is an investigation that demonstrates the importance and usefulness of the Balanced Scorecard-BSC or Balanced Scorecard-CMI tool for the Human Resources area of the PTAR San Silvestre consortium, as an instrument that would allow optimizing selection and hiring processes, the quality of recruitment, work environment, performance evaluation, among others, thus revealing a positive impact on the different work teams so that an effective articulation between the mission of the consortium and the execution is achieved. of the work, always keeping in mind that human talent is the greatest asset of organizations.

Keywords: Balance scorecard, indicators, human talent, strategies, DOFA.

1. Introducción.

El mundo actual está en constante cambio, debido a los avances tecnológicos y las exigencias de la cultura organizacional, la gestión corporativa y los altos estándares del mercado; por esta razón las empresas se enfocan en la adquisición de profesionales altamente calificados y la adopción de metodologías, que permitan medir la gestión y alcanzar los objetivos y metas planteadas sin dejar detalles al azar.

En el contrato 134 del 2016 firmado entre las empresas Macromed SAS y Fypasa Construcciones quienes conformar el consorcio PTAR San Silvestre, cuyo objeto es el diseño, suministro, construcción y puesta en marcha de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales San Silvestre (PTARSS), ubicada en la ciudad de Barrancabermeja, busca cumplir con altos estándares operacionales, comprometidos con el desarrollo sostenible y generando valor a los diferentes grupos de interés. Teniendo en cuenta lo expuesto, la organización se encuentra en una fase de crecimiento expansivo y carente de estrategias, por lo cual se hace necesario implementar una herramienta Gerencial, partiendo de la importancia de encaminar la organización desde la visión hasta el alcance de su potencial éxito.

En este sentido, Chiavenato (2009), afirma la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

Con esta investigación, se busca medir los procesos adscritos al plan estratégico específicamente en el área de talento humano los cuales están siendo ejecutados actualmente en el Consorcio PTAR, por lo anterior se busca diseñar el Balanced Scorecard,

como herramienta de gestión basado en el análisis de indicadores a través de sus cuatro perspectivas, financiero cliente, procesos aprendizaje y crecimiento.

2. Justificación.

Las buenas prácticas generan valor creciente al área de Talento Humano en el marco de una economía global, donde la productividad depende en gran medida de las personas, que trabajan en equipo y apoyan el logro de los objetivos asimismo Chiavenato (1987) afirma que “la gestión de recursos humanos se basa en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal” (P.93)

Como estrategia organizacional es importante llevar un control de la gestión de los procesos de cada una de las áreas con el fin de identificar falencias o debilidades que se puedan estar presentando dentro de los mismos.

Como menciona Osaín (2007):

Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de una organización. Su monitoreo sistémico y sistemático, permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades asociadas a los procesos y a la organización en general. (p.19)

Es de conocimiento que los colaboradores son parte fundamental del crecimiento de una organización, por lo tanto, resulta necesario diseñar una herramienta que permita evaluar el desempeño de la gestión en el área de talento humano a través del planteamiento

de parámetros de medición (Indicadores), con el fin generar un diagnóstico del estado actual del área de talento humano.

Con el diseño del Balance Scorecard (BSC), o Cuadro de Mando Integral se busca generar un impacto positivo que permita potencializar y dar seguimiento a los procesos y equipos de trabajo; la finalidad del BSC es generar ese vínculo entre la misión, las estrategias, la ejecución y medición para dar cumplimiento desde una perspectiva estratégica. (Kaplan & Norton, 2001)

Para lograr su éxito, es necesario que el desarrollo del BSC se encuentre alineado a la planeación estratégica de la organización, ya que solo a través de esta se logrará el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos Por lo tanto el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante. (Blanco, Aibar y Cantorna ,1999)

Las ventajas identificadas de esta herramienta de gestión en empresas de diversos sectores son amplias, las cuales van desde mejorar el clima laboral, crear indicadores que vayan alineados a los objetivos estratégicos, mejorar la satisfacción del cliente, los procesos logísticos; y aumentar las utilidades.

Con el diseño del BSC en el Consorcio PTARSS, se busca en un inicio conocer el estado actual de la empresa y así poder buscar estrategias en pro de la mejora continua del proceso del área de talento humano, los cuales una vez abordadas todas las fases del proyecto es importante generar un concepto donde el área de talento humano no se limite

solo a la contratación de personal sino a todas las perspectivas que abarca la herramienta o el cuadro de mando integral.

Actualmente el Consorcio PTAR San Silvestre, presenta falencia en el área de talento humano y los constantes paros y meeting realizado por los colaboradores los cuales son total evidencia de las fallas que actualmente tiene el proceso, dichas anomalías se deben a los despidos injustificados, fallas en la comunicación, incumplimiento a pagos, falla en los procesos de contratación, anomalías en los pagos, falencias en el clima laboral, posibilidad de crecimiento y los bajos salarios ofertados por el consorcio, entre otros.

Con el ejercicio académico se pretende realizar una simulación de la herramienta Balance scorecard, con la información recogida en las muestras y que será el punto de partida para comparar los datos del estado actual con relación a los objetivos planteados.

El BSC, puede ser utilizado de dos formas distintas: como un sistema de control tradicional, o bien, como sistema de gestión estratégica, es decir, como una herramienta de aprendizaje organizacional, para la presente investigación se toma como un sistema de gestión estratégicas, pues solo se requiere verificar el estado actual del proceso e implementar mejoras.

3. Descripción el problema

3.1. Planteamiento del Problema

La administración de los RRHH ha ido evolucionando con el paso del tiempo, sobre todo gracias a los progresos y las interrelaciones que datan de comienzos de la revolución industrial.

El Consorcio PTAR San Silvestre se conforma con la empresa mexicana FYPASA Construcciones y la empresa MACROMED SAS empresas que se unieron para ejecutar el proyecto de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales, el cual tiene como objeto el diseño definitivo, construcción de obras civiles, suministro y montaje de equipos electromecánicos, obras eléctricas y de control, puesta en marcha, preoperación, operación y mantenimiento de la PTAR Barrancabermeja, departamento de Santander.

Actualmente, el consorcio PTAR San Silvestre, no cuenta con una herramienta para medir la gestión de los procesos del área de talento humano. Dentro de las falencias de la organización se puede observar el no cumplimiento a procesos y procedimientos inicialmente establecidos, afectando directamente, no solo la calidad en el reclutamiento, sino otros aspectos importantes como clima laboral, evaluación de desempeño, capacitación, inducciones, salarios, beneficios y compensaciones entre otros.

Lo anterior debido a la inexistencia de una cultura organizacional, experiencia en el crecimiento del personal, inclusión de este aspecto dentro de la planeación estratégica o la falta de herramientas o metodologías que permitan dar seguimiento a dicho factor.

La gestión en una organización no solamente debe estar orientada a las acciones de reclutar y seleccionar personal con el objeto de proveer a la organización el talento humano necesario, sino asegurar que el personal a ingresar sea idóneo y cumpla con las competencias necesarias para desarrollar funciones acordes al perfil aplicado, así mismo la organización debe trabajar en pro del crecimiento profesional y laboral de todos sus colaboradores, todas estas acciones encaminadas a lograr la satisfacción del cliente, el cumplimiento de objetivos, y la motivación de sus trabajadores.

Es importante resaltar que, para el avance de la construcción de la planta, se hace necesario el diseño del Balanced Scorecard-BSC o Cuadro de Mando Integral-CMI como instrumento que permita medir y mejorar de manera continua los procesos establecidos.

El talento humano es el mayor activo de las organizaciones, es por ello que, la gestión, la identificación de sus necesidades y la retención del mismo son aspectos importantes en los que las organizaciones deberían centrar su atención, pues son estos los responsables de la operación y ejecución de las actividades, sin embargo, en el Consorcio PTAR San Silvestre no se gestiona de la manera correcta.

El consorcio PTAR, en los últimos años ha ido creciendo de forma acelerada, al no existir una administración eficiente, y al no contar con personal idóneo para el desarrollo de dicha actividad se vienen presentado fallas en los diferentes procesos generando por parte de los colaboradores, ceses de actividades, mitin en los cuales se exigen mejores oportunidades laborales y salariales, pagos y entrega de dotación en los tiempos establecidos herramientas de comunicación efectiva.

Partiendo de la primicia de los factores motivacionales Frederick Herzberg en el cual formula la teoría de dos factores que explican la conducta de las personas en situación de trabajo en los cuales se tienen los factores motivacionales, o higiénicos citados por (Chiavenato, 2007 p.286)

Los factores higiénicos están representados en los sueldos, beneficios sociales, tipo de jefatura o supervisión que las personas reciben de sus superiores, condiciones físicas y ambientales de trabajo, políticas y directrices de la empresa, clima de relación dentro la empresa y los empleados, reglamentos internos, etcétera.

Por otro lado, los factores motivacionales citadas por, Chiavenato (2007) involucran sentimientos de crecimiento individual, reconocimiento profesional y autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. (p.286)

3.2. Formulación del Problema

¿Qué aporte a la organización tendría el diseño de la herramienta de gestión “balanced scorecard” en los procesos de talento humano del consorcio PTAR San Silvestre?

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Diseñar un Balanced Scorecard-BSC o Cuadro de Mando Integral-CMI como herramienta para la medición de la gestión de los procesos de talento humano del Consorcio PTAR San Silvestre.

4.2. Objetivos Específicos

- Determinar estado actual de la gestión en el área de recurso humano del Consorcio PTAR San Silvestre, a través de la aplicación de una encuesta, reconociendo las variables procesos, costos, clientes y clima laboral.
- Establecer las estrategias que permitan la medición de manera adecuada de los procesos del área de talento humano del Consorcio PTAR San Silvestre.
- Desarrollar la herramienta de gestión Balanced Scorecard-BSC o Cuadro de Mando Integral-CMI, facilitando la identificación de los requisitos funcionales

requeridos para la gestión de los procesos de talento humano en el Consorcio PTAR San Silvestre.

5. Marco referencial

5.1. Marco Histórico

El origen de los RRHH data del siglo XIX, en el trascurso de la Revolución Industrial acontecida principalmente en Estados Unidos y Europa. La industrialización de los procesos productivos y la producción en línea generaron insatisfacción en los trabajadores de las diferentes compañías, es ahí donde nace la necesidad de generar las primeras medidas en pro de solucionar problemas de índole social, de salud y de horarios de trabajo que afectaban directa o indirectamente al personal.

A finales de la década de los 80, aparece el término competencias laborales para establecer en las empresas una necesidad de los recursos humanos, término que trajo consigo una diversidad de enfoques: conductista, funcionalista y constructivista.

Las competencias laborales surgen de la necesidad que tenían algunos países de capacitar su mano de obra con el fin de enfrentar el inminente cambio que se fue presentando en las diferentes estructuras productivas nivel mundial conforme transcurría el tiempo.

Por lo que, en la actualidad el talento humano es un factor clave para el éxito de muchas organizaciones. Entiéndase cuando se habla de talento humano se no sólo se habla de la aptitud para realizar un trabajo, sino de una serie de habilidades que integran capacidades sociales, de comunicación, adaptación o colaboración.

El Balanced Scorecard (BSC) fue una herramienta desarrollada por Robert Kaplan y David Norton bajo la percepción de que la sociedad del conocimiento requiere métricas que vayan más allá de las medidas financieras utilizadas de forma tradicional en las organizaciones.

Desde su introducción como herramienta de gestión en la década de 1990 hasta la fecha, ha sido empleado en diversos aspectos, sin embargo, el enfoque principal ha seguido siendo la perspectiva estratégica que proponen sus creadores.

En los 80, el balanced scorecard pasa de ser concebido únicamente como un concepto práctico a ser visto como una idea académica debido a que para esos años el entorno empresarial no era objeto de grandes variaciones en su estructura, por lo que el mismo presentaba una estabilidad representativa y a su vez las decisiones que se tomaban en el entonces se caracterizaban por no tener un nivel representativo de riesgo.

En 1993 el artículo titulado “Putting the Balanced Scorecard to Work” (poner el cuadro de mando a trabajar) explica que la herramienta no debe ser concebida únicamente como un sistema que permita medir el desempeño, sino un como una herramienta que permita incentivar la mejora en el desempeño y crecimiento competitivo en las organizaciones.

Los artículos “Using the balanced scorecard as a strategic management system”, (Uso del cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica), y “linking the balanced scorecard to strategy” publicados en 1993, explican respectivamente como el BSC permite combinar los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones de la empresa a corto plazo y comprueba que el BSC no es realmente una herramienta de

formulación estratégica, sino que se pueden implementar los indicadores del BSC cuando la estrategia está bien implementada a la empresa.

Por otra parte, En 1996, escribieron el libro con el nombre de “translating strategy into action” traducido (traduciendo la estrategia en acción). Este relata la preocupación por la conexión de estrategias con la acción. “Sin estrategia, lo demás fracasa” esto se traduce a que los indicadores de BSC no tienen validez si estos no están aterrizados a la visión y misión y objetivos de organización

En el año 2000, en su artículo “having trouble with your strategy” (tener problemas con su estrategia) describe como la estrategia primero debe comprenderse y diseñar los mapas estratégicos los cuales han sido a lo largo de la historia como mapas mentales o ideas funcionando en pro de la comprensión de la estrategia “one-view strategy”.

En 2005, a través del artículo “the office of estrategia management” Oficina de gestión de la estrategia, menciona la forma en que la planificación e implementación de la estrategia deberían estar interconectadas, ya que a menudo en las organizaciones no se lleva a cabo el desarrollo de los planes iniciales.

Uno de sus últimos artículos, en 2006, con título “how to implement a new strategy without disrupting your organization” señala los consejos sobre las reacciones entre las unidades de negocio y su incidencia en la estrategia.

Asi mismo, el libro publicado este mismo año (“Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies”) Alineación: usando el cuadro de mando integral para crear sinergias corporativas” relata como los alineamientos propios de una empresa con los alineamientos externos tienen influencia en las cadenas de valor.

En Cuenca, Ecuador, la empresa editorial Don Bosco presentó su investigación acerca de la propuesta de ejecución del Balance Score Card (BSC) o también llamado Cuadro de Mando Integral (CMI) cuya funcionalidad consiste en medir la gestión de recursos humanos y financieros en la mencionada editorial. Con esta propuesta, su autor, el señor Solórzano (2014), logró demostrar que aplicando el Cuadro de Mando Integral y haciendo una adecuada planificación con base a los resultados obtenidos, se puede resaltar la importancia de plantear objetivos estratégicos.

Este trabajo es de interés para la presente investigación puesto que muestra en detalle la importancia de contar con un análisis DOFA, así las cosas, en sus recomendaciones se sugiere el empleo del referido estudio ya que se pormenorizan los aspectos más destacados que infieren en el avance de la organización.

Continuando en el ámbito internacional se cita a Díaz & Fernández (2010). En su investigación titulada “Cuadro de mando integral para la gestión de los recursos humanos”, en Cujae, ciudad de la Habana, Cuba una vez analizado este proyecto es de interés para la presente investigación puesto que muestra en detalle la importancia de contar con un mapa genérico del cuadro de mando integral como herramienta práctica para el diagnóstico inicial de la gestión de los recursos humanos.

En búsqueda de investigaciones que amplíen los conceptos y que aporten a los hacia un Cuadro de Mando Integral del Clima Laboral en la empresa en un artículo de Bordas (2012). Identifica el flujo de diversas relaciones e influencias que se evidencian en el clima laboral, el texto actual expone un piloto para su gestión asentado en el ya mencionado Cuadro de Mando Integral, con sus cuatro aspectos trascendentales: personas, procesos, finanzas y clientes.

En sus fases de se precisan los objetivos e indicadores elementales a computar en correspondencia con cada una de las perspectivas referidas, del mismo modo, se plantea la aplicación metodológica del Cuadro de Mando Integral aplicado a la gestión estratégica del ambiente en las organizaciones.

El texto finaliza evidenciando la clara relación que concurre entre tres importantes factores organizacionales como lo son el liderazgo, el clima laboral y las actitudes de satisfacción y responsabilidad que se deben presentar entre los trabajadores de una gran compañía de servicios, particularidad de la sociedad del conocimiento.

En busca de experiencias a nivel nacional, se realiza un análisis a la tesis presentada por Urrea (2020), “indicadores de gestión una herramienta útil para el mejoramiento de la calidad del talento humano en las organizaciones”, en el cual concluye que la aplicación de indicadores de gestión encaminados al mejoramiento en los recursos humanos dependerá de componentes individuales que cada sujeto exteriorice desde sus propias ilustraciones, vivencias, actitudes, valores y destrezas para ejecutar una función determinada en un ambiente específico, de este modo, se consentirá el uso de mecanismos mancomunados al desempeño de rendición de cuentas y al proceder dentro del área laboral implementada, aspectos que promuevan el desempeño de favorabilidad en las diferentes ocupaciones de la de la organización.

Otra investigación que se realizó en Cartagena, Colombia cuyos autores titularon diseño de un plan estratégico de recursos humanos de la empresa inversiones Sandoval de la ciudad de Cartagena, (2012). Del cual se rescata, la metodología utilizada en la resolución de su planteamiento problema y el alcance de los objetivos. Se presenta el diseño una técnica que compuesta por siete pasos a saber: Análisis - Diagnostico de

afinidad - Definición de las estrategias - Definición de las actividades macro - Mapa de actividades - Plan de actividades y Métricas.

Al finalizar se analizan los resultados del ejercicio y se generan recomendaciones los cuales fueron positivos haciendo un llamado de atención sobre la revisión de muchos otros aspectos que son objeto de mejora en la empresa, la percepción final del grupo fue muy buena por lo cual se considera que se logra el objetivo del ejercicio.

En Barrancabermeja se desarrolló una tesis investigativa presentada por su autores Arcila y Pico (2020) titulada plan estratégico de sostenibilidad para el hotel san silvestre de Barrancabermeja, Santander 2020-2024 siendo una guía importante en el propósito de este trabajo es aportar, un plan estratégico de sostenibilidad, buscando satisfacer las necesidades de los Stakeholders y mejorar el rendimiento futuro, que brinde estabilidad operativa, cuidado del medio ambiente, y además reflejando un direccionamiento claro en la actividad.

En la región se presenta una tesis Garrido (2020) diseño de un sistema de indicadores de gestión bajo la metodología del cuadro de mando integral en IPS rehabilitemos Ltda. El diseño del Cuadro de Mando Integral en la IPS Rehabilitemos Ltda., admitió el poder establecer indicadores para la inspección y gestión de aquellos componentes conexos al acatamiento de la meta general de la empresa, los cuales se enmarcan en los siguientes cuatro aspectos: Perspectiva financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje, los resultados del mapa estratégico permiten visualizar los objetivos importantes desde las cuatro perspectivas mencionadas.

De esta forma se pudo ponderar y alinear los activos intangibles que se consideran más importantes, como son su gente, la tecnología, la información y la cultura.

5.2. Marco Teórico

Haciendo una búsqueda de los diferentes Autores sobre el Balance Scorecard se cita a Nunes (2008), el cual conceptualiza el Balanced Scorecard (BSC abreviada) como “una metodología para la medición y evaluación de alternativas estratégicas, desarrollado por el americano Robert Kaplan (profesor de la Harvard Business School) y David Norton (empresa consultora) y modificado para reunirse por primera vez en 1992 un artículo publicado en Harvard Business Review. (p. 3)”.

Para enuncia otro autor que amplió el concepto, se cita textualmente a Norton & Kaplan (2009) refiriendo que “es una herramienta que determina indicadores financieros de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización”. El Cuadro de Mando Integral resalta la transformación de visión y estrategia de la compañía en metas e indicadores estratégicos. (p. 57)

Por su parte, García, (2015) menciona que:

“El BSC es una herramienta para movilizar a la gente a cumplir con la misión a través de habilidades, destrezas y conocimientos del personal de la entidad hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo” Para ello se basa en cuatro aspectos: Desempeño financiero - Conocimiento del cliente - Procesos internos de negocios y Aprendizaje y crecimiento encaminados a cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

En búsqueda de otros conceptos que sustente el marco Sánchez (2010) afirma que: El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce las estrategias de la organización en objetivos relacionados, que puedan ser medidos a través de

indicadores y que estén ligados a unos planes de acción que permitan alinear el comportamiento de los miembros de la organización. (p.125)

En línea con lo anterior y según aportes de los citados el Balance Scorecard es un instrumento que nos permite analizar internamente el modo en que una organización se está acometiendo en su estrategia a medio y largo plazo. Para encausar este instrumento anticipadamente, es preciso definir nuestra visión de la empresa en objetivos importantes coherentes entre sí según distintas perspectivas. La ventaja del Balance Scorecard no depende necesariamente del tipo de empresa y mucho menos de su tamaño, en cambio, si hace referencia a los problemas generales que afronta todo tipo de entidades.

El Balance Scorecard como modelo de gestión, Según Gordon & Reyes, (2013) afirma “una vez que el BSC haya sido implementado, el sistema de indicadores se convierte en un mecanismo de retroalimentación, poniendo atención en la consecución de los objetivos estratégicos lo que permite monitorizar los resultados obtenidos”. (p. 132)

Por otro lado, para abordar el termino de Indicadores de Gestión, según Garzón, (2013): los indicadores de gestión iden la evolución de las actividades en el tiempo y espacio, en lo que respecta al desempeño de la empresa.

Se amplía este concepto con el siguiente aporte de Domínguez.

Los indicadores se dividen en indicador de utilización los cuales consiente en la capacidad que se usa, otro importante a resaltar son los indicadores financieros los cuales refieren a el instrumento analítico usado para evaluar los distintos componentes de los estados financieros, con el fin de medir la calidad de sus

activos, su gestión administrativa, su exposición al riesgo su nivel de riesgo de operaciones. (Domínguez,2014 p. 126)

Otro indicador infaltable es el de eficacia, el cual consiste en el desempeño de los objetivos pactados previamente, al igual que el indicador de eficiencia este permite medir la correlación entre dos dimensiones, la producción física de un bien y los insumos o recursos para lograr la obtención de manera óptima de ese producto.

Indicadores de Tiempo, permite establecer el tiempo invertido en la ejecución de una tarea o proceso, tomando en cuenta el tiempo estandarizado con anterioridad en la empresa.

Otro indicador de medición importante es el de calidad, con el cual se miden los parámetros de niveles mínimo y máximo de calidad aceptables para el resultado de una acción, actividad o un servicio.

5.3. Marco Conceptual

En este marco se abordan los diferentes conceptos aplicados a la investigación, en el cual la Planeación estratégica entra a ser uno de los principales conceptos a indagar.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos.

(Amador, 2004, p. 19)

Por lo anteriormente citado cabe mencionar que la planeación estratégica surge de la necesidad que tienen las organizaciones de saber cuál es el camino por tomar y como

direccionar todos sus recursos al cumplimiento de sus metas y al crecimiento de las mismas.

Salgueiro (2001) afirma que

“cuando puedes medir aquello de lo que estás hablando y expresarlo en números, puede decirse que sabes algo acerca de ello; Pero cuando no puedes medirlo en números, tu conocimiento es muy deficiente y poco satisfactor”

Entiéndanse entonces los indicadores de gestión como la expresión cuantitativa resultante de la medición de una serie de factores que reflejan el desempeño de los procesos de una organización.

Se puede señalar que una herramienta que resulta útil cuando de planeación estratégica se habla es el Balanced Scorecard (BSC) diseñado por Kaplan y Norton, es un modelo de gestión que analiza las diferentes perspectivas de una organización, como la Perspectiva financiera la cual tiene como objetivo principal dar respuesta a cada una de las expectativas que puedan tener los accionistas de una compañía, es decir, lograr la medición de variables como las ventas, contribución marginal, inversión en activos fijos y valor agregado, lo cual a su vez permite realizar un análisis de rentabilidad de la organización.

Otra perspectiva es la del cliente, está a diferencia de la perspectiva financiera, tiene como objetivo responder a las expectativas del cliente, cabe resaltar que los objetivos planteados en esta perspectiva dependerán directamente de la generación de ingresos y valor reflejadas en la perspectiva financiera de la compañía. Es importante entender el negocio desde la perspectiva de los clientes, lo cual permite medir el nivel de satisfacción y retención de los mismos, por otro lado, permite evaluar la consecución de logros históricos, la relación costo beneficio y la imagen que pueden tener los clientes de la compañía.

Además, se encuentra la perspectiva de los procesos internos, perspectiva que permite establecer los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización, procesos cuyo éxito obedece única y exclusivamente del nivel de satisfacción de cada una de las partes, es decir, los accionistas y los clientes.

Así mismo, Pérez (2003) como cita Montoya (2011):

Tanto los objetivos, como los indicadores y las iniciativas serán el reflejo firme de las estrategias explícitas de excelencia en los procesos que han de permitir la seguridad de la satisfacción de las expectativas tanto de los accionistas, como de los clientes y socios.

Abarcando otro concepto, la perspectiva de aprendizaje, esta última, está orientada hacia todos los objetivos que puedan ser utilizados como base para el desarrollo futuro de las organizaciones, permite a su vez conocer el nivel de adaptación de las compañías al cambio, a los nuevos mercados y a las mejoras que pueden tener las organizaciones.

Por lo anteriormente mencionado se puede afirmar que el balance scorecard puede ser utilizado como base de la alineación organizacional puesto que permite que las compañías centren su atención no solo en los aspectos financieros sino en los procesos internos, aspectos relacionados con los clientes y las personas. Lo cual permite el direccionamiento hacia el cumplimiento de la estrategia organizacional.

Por otro lado, se habla de talento humano refiriéndose a todas las personas que hacen parte de una organización con o sin fines de lucro, estas personas, están listas para realizar todo tipo de actividad, labor o tarea de manera correcta. Por lo general, las empresas en la actualidad cuentan con un área en su denominación conformada con profesionales especializados en esta disciplina teniendo conocimientos legales de contrataciones y

principios de psicología que ayudan en la selección del personal idóneo que posteriormente se vincularán en la compañía. En ese orden de ideas se puede tomar como determinación la importancia de quienes son los encargados de seleccionar el recurso humano que representa el motor que asegura que todo lo requerido se realice.

Otro factor importante implícito en el área de talento humano es el clima laboral, el cual recae directamente sobre el ambiente laboral y a su vez, sobre cómo se lleva a cabo la relación que existe entre empleados debido a que se genera de la combinación de sus personalidades, actitudes y emociones; en otras palabras, el clima laboral es el medio o entorno físico en el que se desarrolla un trabajo. Las empresas deben tener en consideración el clima laboral y su importancia, ya que, el buen manejo de esta trae resultados positivos en términos de productividad y rendimiento de las actividades que realizan los colaboradores.

Se puede señalar que una herramienta que permite gestionar mejoras en el área de recursos humanos de cualquier organización son las evaluaciones de desempeño la cual tiene como función la medición del cumplimiento de los objetivos que tienen a cargo cada uno de los colaboradores. Se puede iniciar una evaluación de este tipo cuando identificamos el que es, como y cuando se realizan dichas labores.

Las empresas generalmente procuran entregar retroalimentación sobre los resultados obtenidos de manera que se dé cumplimiento a las actividades y las personas que tienen a su cargo.

Cabe destacar que toda organización debe contar con un manual de funciones, esta herramienta de gestión indica el núcleo básico de conocimiento que a su vez permite tener las funciones claras y específicas con las descripciones de cada uno de los cargos que la

empresa asigna, esto asegura tener el requerimiento, conocimiento, competencia y demás experiencia que exige el perfil.

5.4. Marco legal

En busca de las normas que se ajustan mejor en el diseño de la herramienta BSC y teniendo en cuenta las cuatro perspectivas que se van a evaluar en el área de talento humano como primera medida se plantea la Norma ISO 9001:2015, esta norma en su apartado 4.1.1 determina los criterios y los métodos son necesarios para asegurar el funcionamiento y control efectivo en una organización, incluyendo la relación de los indicadores de desempeño.

Con los indicadores de desempeño se busca identificar las falencias que se estén presentando en el Consorcio PTAR San Silvestre en busca de una mejora continua para la organización.

Otra perspectiva de la herramienta del BSC son los procesos internos por esto tenemos en esta última versión de la ISO: 9001 en el párrafo 9.1. habla del análisis y evaluación, determinada para los sistemas de gestión de calidad, se enfoca en su mayor parte en los planes estratégicos como contextos de la organización, liderazgo, planificación, recursos, operación, evaluación de desempeño y mejora del sistema.

En la implementación del Balanced Scorecard se utilizan estos aspectos como partida de las estrategias para la eficacia y efectividad en los procesos organizados y estructurados de la empresa.

Siguiendo con las leyes que aplican en la elaboración de la herramienta tenemos a los clientes identificados como los colaboradores del Consorcio PTAR quienes en el área del

talento humano se rigen por el Código sustantivo de trabajo y en el Artículo 23 hace referencia a los elementos para que haya contrato de trabajo:

- La actividad personal del trabajador
- La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador.
- Un salario como retribución del servicio.

Por otro lado, es importante resaltar y tener en cuenta en la implementación de la herramienta del BSC es como se encuentra el clima laboral entre sus colaboradores por esto, la Ley 1010 de 2006 la cual tiene por objeto definir conceptos prevenir y corregir las formas como se presentan los casos de agresión, maltrato de índole físico y psicológicos dentro de la relación laboral.

El derecho laboral en Colombia es supervisado por el Ministerio de Obras Públicas, y si bien muchos aspectos serán similares en otros mercados, existe aspectos importantes a resaltar y los cuales son vitales para el ejercicio a investigar.

Según el derecho laboral en Colombia, el máximo que debe trabajar una persona es de 48 horas semanales, sin embargo, para generar horas extras adicionales debe existir una remuneración adicional y unos permisos dados por solicitud de empleador al Ministerio de trabajo.

Las vacaciones, permisos y otras ausencias según el derecho laboral colombiano, después de un año completo de servicio con el mismo empleador, los empleados tienen derecho a 15 días laborables consecutivos de vacaciones pagadas.

Por otro lado, se cuenta con la Ley 2208 de 2022 en el cual se instauran incentivos económicos para fortalecer el acceso y las oportunidades en empleo y formación para la probación.

Para ampliar la normatividad referente a capacitaciones se cita la Ley 50 de 1990 por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.

El artículo 21 de la Ley 50 de 1990 indica que en las empresas con más de 50 trabajadores que laboren 48 horas a la semana deberán destinarse dos (2) horas de la jornada laboral a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación.

Por su parte, el artículo 5 del Decreto 1127 de 1991 establece que la asistencia de los trabajadores a actividades programadas por el empleador es obligatoria.

Teniendo en cuenta lo planteado en el artículo 230 del código sustantivo de trabajo:

El suministro de calzado y vestido de labor. Todo empleador que habitualmente ocupe uno (1) o más trabajadores permanentes, deberá suministrar cada cuatro (4) meses, en forma gratuita, un (1) par de zapatos y un (1) vestido de labor al trabajador, cuya remuneración mensual sea hasta dos (2) meses el salario mínimo más alto vigente.

6. Metodología de la Investigación

El tipo de Investigación descriptiva, para efectos de la investigación se implementó bajo el método de estudio no experimental, con el cual se buscó establecer el estado actual del área de talento humano del Consorcio Ptar San Silvestre, cuyo fin buscó la mejora en los procesos de contratación, clima organizacional, regulación laboral, procesos

capacitación, entre otros se analizando las diferentes variables claves para la aplicación directa a los problemas que se identificaron dentro de la organización.

6.1. El enfoque de la Investigación

El enfoque de la Investigación cuantitativa abordando Autores que aborden de manera amplia la investigación cuantitativa según Hernández, Fernández & Baptista (2014). El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, esto se realizó a través de la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

Como bien explican R. Hernández Sampieri, C. Fernández & M. P. Baptista (2010), en el enfoque cuantitativo se parte de identificar y formular un problema científico, y a seguidas una revisión de la literatura afín al tema, con el fin de construir un marco teórico-referencial.

Se decide implementar el método cuantitativo, porque permite recolectar datos producto de la medición de las diferentes variables que serán objeto de estudio a lo largo de la investigación para posteriormente establecer patrones estadísticos de comportamiento que a su vez permitirán conocer los resultados producto del diseño del balanced scorecard como herramienta de gestión de los procesos en el área de recurso humano del Consorcio PTAR San Silvestre.

6.2. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación, es de campo cuya estrategia se basó en la recopilación de material documental existente, el análisis de datos estadísticos

provenientes de las diferentes herramientas documentales diseñadas para la investigación.

Por su parte, Hernández y Col (2006) describen este diseño como “aquel que recolecta los datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado a través de una medición única” (p. 208).

Los instrumentos y métodos que permite obtener dicha información fueron solicitados a la Gerencia y Coordinación administrativa del Consorcio PTARSS, adicional se solicitó el apoyo a los auxiliares del área con el fin recopilar y verificar formatos, procedimientos y documentación del primer semestre del periodo.

La información proporcionada fue analizada y evaluada para conseguir que sea suficientemente valiosa para el desarrollo del proyecto, luego de esta verificación se realizó un análisis detallado de los resultados obtenidos.

Es importante mencionar que cuando se habla de diseño experimental surgen diferentes términos

El diseño experimental transversal descriptivo, tiene como objetivo indagar valores que presentan las variables en una situación y ocasión determinada. Su propósito consiste en medir una o más variables y proporcionar su descripción, pudiendo llegar, incluso, a establecer comparaciones entre ellas. (Chávez, 2007, p. 147)

6.2.1. El procedimiento o fases

Tabla 1

Descripción de actividades

Item	Fase	Objetivos	Descripción u actividad	Herramienta
1	Diagnosticar	Recopilar información que determine el estado actual de la gestión en el área de recurso humano del consorcio Ptar San Silvestre.	Se socializará con la Alta Gerencia los objetivos planteados para la ejecución del proyecto. Una vez aprobado, se solicitará la información, física y electrónica al área encargada.	Matriz estratégica Encuesta Recopilación de la información física y electrónica de documentos en custodia del área de Talento Humano
2	Establecer	Establecer los objetivos, metas, indicadores y estrategias que permitan medir de manera adecuada los procesos del área de talento humano del consorcio Ptar San Silvestre.	Una vez analizada las fases que componen el BSC, se establecerán y diseñarán los indicadores de gestión correspondiente a cada proceso que serán objeto de medición.	Indicadores de procesos de gestión Indicadores financieros Indicadores basados en los colaboradores Indicadores de clima laboral
3	Diseñar	Diseñar la herramienta de gestión Balanced Scorecard-BSC o Cuadro de Mando Integral-CMI	Se analizan diferentes referentes teóricos, que presente de forma sencilla el control de mando, para su respectiva alimentación y análisis.	Balance score card - Elaborar el BSC usando la herramienta de Excel..

6.3. Propósito.

“El propósito de la investigación fundamental o investigación pura, tiene como finalidad la obtención y recopilación de información para ir construyendo una base de conocimiento”. (Muntané, 210 p.221) este busca agregar información previa existente, con

el fin de mejorar los procesos de talento humano en el Consorcio PTAR San Silvestre, se pretende recolectar toda la información que se tenga en el área de talento humano, plan estratégico, perfiles, cargos, datos de personas desertadas, costos de contratación, procedimiento, bases de datos existentes, entre otras. Dichos datos servirán para analizar e identificar las falencias en la organización y así poder elaborar estrategias en pro de la mejora continua del proceso

6.4. Población y Muestra Poblacional

Para el cálculo de la muestra se selecciona el total de colaboradores contratados para el primer semestre del año 2022 en el Consorcio Ptar San Silvestre los cuales suman a 31 de junio 134 personas, las cuales se encuentran distribuidas entre personal operativo y administrativo.

El tipo de muestreo implementado es de tipo probabilístico, en el cual incluyo tanto el personal vigente para el contrato como el personal retirado.

Diseño de la muestra

$$n = \frac{N(p * q)Z^2}{Z^2(p * q) + e^2(N - 1)}$$

$$n = \frac{133 (20 \times 50) 1.96^2}{1.96^2 (50 \times 50) + 5^2 (50 - 1)} = 100$$

6.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

El instrumento de recolección de datos está orientado a crear las condiciones para la medición e datos aluden a procedimientos de actuación concreta y particular de recogida de

información relacionada con el método de investigación que se esté utilizando, el uso de unas técnicas u otras van a depender del marco de investigación a realizar.

(Hernández, 2020, p52)

Se selecciona la encuesta como instrumento de recolección de datos la cual está definida como:

“una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población. (García, 1973, p30)

Basado en lo anterior, se aplicó un cuestionario vía online y diseñado en la plataforma Google form, cuestionario basado en 10 preguntas que permitieron adquirir información relevante a los diferentes procesos del área de talento humano (contratación, clima laboral, capacitación, ausentismos, entre otras)

Tabla 2

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

NIVEL CONFIANZA	95%
Z	1,96
E	5%
N	133
P	50%
Q	50%
N	100

Para garantizar que los resultados de la investigación se tendrán en cuenta la muestra total de 134 empleados, (técnicos y administrativos), los cuales una vez calculada la muestra nos arroja un total de 100 encuestas aplicar.

Las técnicas de investigación cuantitativa, permiten contabilizar características, atributos, elementos o comportamientos de los individuos, con el objetivo de respaldar o refutar una hipótesis.

Se realiza un muestreo probabilístico el cual permitió recolectar información de la muestra calculada, finalizando con el análisis de datos presentado en gráficos estadísticos que permiten el análisis e interpretación de la información.

7. Presupuesto

Tabla 3

Presupuesto

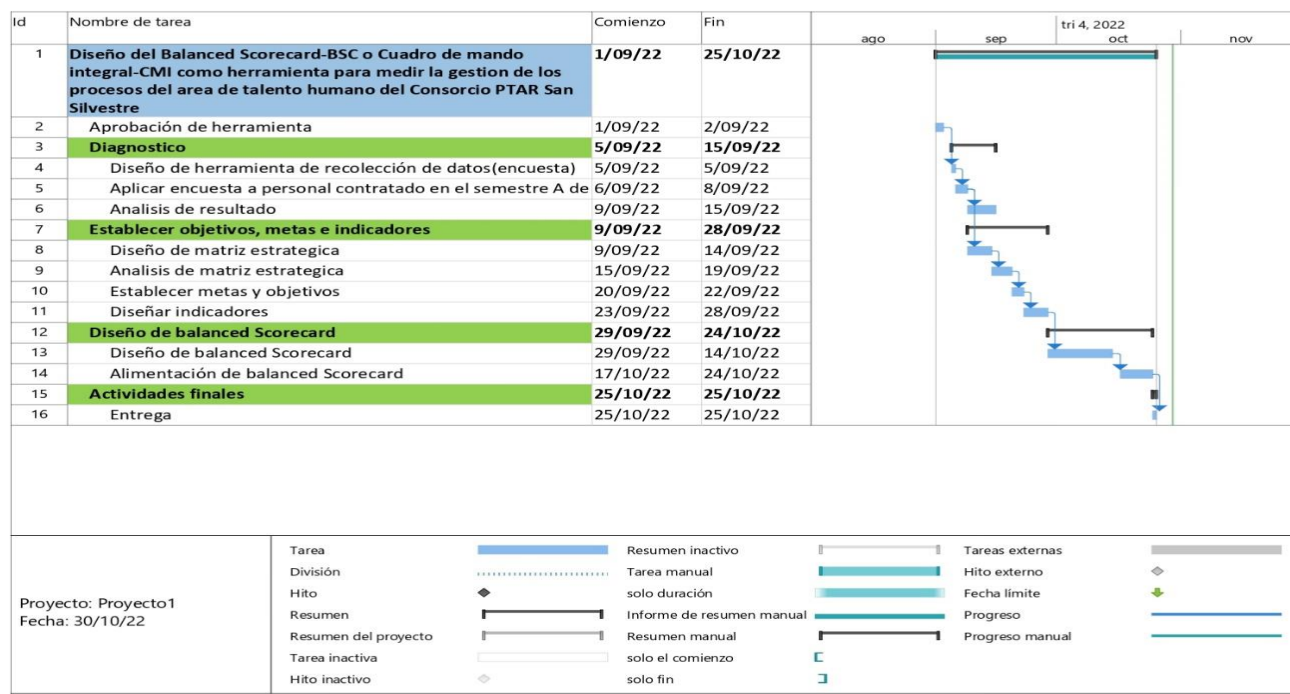
Ítem	Actividad	Gasto	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
1	Planteamiento del problema Justificación y objetivos Marcos de referencia Metodología	Portátil	Und	3	\$ 950.000	\$ 2.850.000
		USB	Und	1	\$ 25.000	\$ 25.000
		Asesoría	Und	2	\$ 100.000	\$ 200.000
		Fotocopias	Und	10	\$ 100	\$ 1.000
		impresiones	Und	150	\$ 300	\$ 45.000
		Internet	Días	30	\$ 2.667	\$ 80.000
		Energía eléctrica	Días	30	\$ 5.000	\$ 150.000
		Subtotal estudio anteproyecto				\$ 3.351.000
2	Diagnosticar	Impresiones	Und	100	\$ 300	\$ 30.000
		Fotocopias	Und	200	\$ 100	\$ 20.000
		USB	Und	1	\$ 25.000	\$ 25.000

		Az	Und	5	\$ 3.200	\$ 16.000	
		Internet	Días	15	\$ 2.667	\$ 40.000	
		Energía eléctrica	Días	15	\$ 5.000	\$ 75.000	
		Subtotal actividad diagnostica					\$ 206.000
3	Establecer y diseñar los indicadores	asesoría	Und	2	\$ 100.000	\$ 200.000	
		Internet	Días	15	\$ 2.667	\$ 40.000	
		Energía eléctrica	Días	15	\$ 5.000	\$ 75.000	
		Subtotal diseño de indicadores					\$ 315.000
4	Diseño del balance scorecard	asesoría	Und	3	\$ 100.000	\$ 300.000	
		Internet	Días	20	\$ 2.667	\$ 53.333	
		Energía eléctrica	Días	20	\$ 5.000	\$ 100.000	
Subtotal para el diseño del BSC							\$ 453.333
Total							\$ 4.325.333

8. Cronograma

Figura 1

Cronograma desarrollo del proyecto



9. Desarrollo de los Objetivos

9.1. Diagnóstico área de recurso humano del Consorcio PTAR San Silvestre.

Análisis diagnóstico revisión documental

La revisión documental, como herramienta de medición ayuda en la construcción del conocimiento, amplía los constructos hipotéticos los cuales fueron base para el desarrollo de la presente investigación.

Para la revisión documental del área de talento humano se presentaron cuatro fases de desarrollo.

- Planeación
- Verificación de información
- Organización, Análisis e Interpretación
- Presentación de Resultados

En la fase de planeación se brinda un panorama de la situación actual basada en la revisión documental de todos los procesos, procedimiento y formatos vigentes en el área de talento humano, para dar inicio al diagnóstico inicial del Consorcio, se realiza una reunión previa con la Coordinadora administrativa y el Gerente del proyecto, a quien se solicita apoyo por los días 6, 7 y octubre para realizar una revisión al proceso documental del área de contratación (Hojas de vida, folders y az con la documentación física actual del personal.

En la fase dos (2) verificación de la información, se puede evidenciar la existencia de 26 formatos incluyendo los procedimientos vigentes, trece carpetas tipo AZ con hojas de

vida del personal vigente cuatro (4) carpetas con el personal inactivo, una (1) carpeta de permisos remunerados, una (1) carpeta de permisos no remunerados entre otros documentos.

En la fase tres (3), una vez identificados los formatos, verificados en los diferentes archivos físicos, se diseña una matriz básica con los códigos y descripción de cada formato.

Para la fase final análisis de resultados en la matriz se deja observación de cada uno de los formato y procedimientos se puede concluir que de los cuales 26 formatos vigentes para el área de talento Humano, 13 trece (13), se diligencian y se almacenan forma adecuada, once (11) formatos los cuales no se usan y dos (02) formatos que no se diligencian de forma correcta, omitiendo información, presentan errores de enmendaduras o no se lleva control de archivo correctamente.

Una vez finalizado la inspección visual se procede a alimentar la matriz de inspección documental donde se dejan las observaciones al ejercicio realizado y se realiza una corta retroalimentación a los encargados del área con el fin de ajustar y solicitar la actualización de formatos.

Se puede concluir que, en consecuencia, las falencias en los procesos documentales y de gestión la información no es fiable y al no tener control real de la gestión, se tiene una percepción negativa sobre los procesos de contratación, capacitación y clima laboral, más allá de tener un gran número de formatos se deben diseñar y ajustar los procedimientos a las necesidades del Consorcio.

Descripción del proceso del área de talento Humano Consorcio PTAR San Silvestre

Responsable: Director Administrativo y financiero.

Objetivos: Garantizar el suministro de personal idóneo y comprometido con los objetivos de la organización, generando mecanismos encaminados a potencializar las competencias humanas y técnicas y a mejorar el bienestar y motivación de los trabajadores

Procedimientos: Procedimiento para la gestión del talento humano PTARSS-GH-PR-001.

Formatos: Perfil de cargos – solicitud de personal asignación de recursos, Proceso personal directo – Indirecto.

Entregables – Personal contratado, Personal Capacitado, Personal evaluado (Informes resultados).

página web – www.ptarss.com

Solicitud de Vacantes subcontratista

Aprobaciones

Solicita subcontratista. (20 Días anticipación)

Revisa Coordinador.

Aprueba Director de proyecto. (Envía a Gestión Humana/Social).

Tabla 4

Revisión documental y gestión del área de talento humano

Ítem	Procesos, procedimientos formatos	Requerimiento	Hallazgos	Responsable	Observaciones
1	Actualización hoja de vida PTARSS-GH-FO-001	Contratación	Este formato se encuentra bien diligenciado, es una matriz completa que cumple con todos	Auxiliar de recurso humano Coordinador administrativo	Documento muy importante para identificar experiencia, profesional, otra información.

			los lineamientos de una hoja de vida.			
2	Asignación de recursos PTARSS-GH-FO-002	Financiero	Formato importante para la asignación de equipos, herramientas	Coordinación administrativa	Se recomienda diligenciarlo completo	
3	Beneficiarios Afiliaciones Eps/Caja PTARSS-GH-FO-003	Contratación	Formato importante para poder tener evidencia de los beneficiarios del colaborador	Auxiliar de recurso humano	Se encuentran los formatos bien diligenciados en todas sus líneas	
4	Control asistencia PTARSS-GH-FO-004	Control	No se lleva control	Coordinación administrativa	Existe el documento, pero no se lleva el control de asistencia del personal en la obra.	
5	Control horas extras PTARSS-GH-FO-005	Control	Es claro y se cuenta con archivo físico	Coordinación administrativa	Documento que es diligenciado en los cortes de nómina teniendo en cuenta la aprobación del jefe inmediato.	
6	Cuadro de Ingreso PTARSS-GH-FO-006	Control	Es claro y se cuenta con archivo físico	Auxiliar de recurso humano	Documento que se alimenta mensualmente para tener en cuenta ingresos y salidas del personal y el perfil sociodemográfico.	
7	Entrega de documentos PTARSS-GH-FO-007	Contratación	No se evidencia formato en todos los archivos	Auxiliar de recurso humano	Documento que está incompleto en los archivos físicos.	

8	Ficha de ingreso /lista de chequeo - PTARSS-GH-FO-008	Contratación	Se evidencia el diligenciamiento del formato y e lleva de forma organizada en las hojas de vida	Coordinación administrativa	Documento que se tiene en cuenta para el ingreso de todo el personal y es revisado y avalado por la Interventoría.
9	Formato de Control de responsabilidad PTARSS-GH-FO-010	Control	No se lleva control ni registro de este formato	Coordinación administrativa	Documento que no está siendo debidamente diligenciado y archivado.
10	legalización gastos de viaje PTARSS-GH-FO-011	Financiero	Es claro y se cuenta con archivo físico	Coordinación administrativa	Documento que aún no es conocido por los trabajadores.
11	Orden examen médico de ingreso PTARSS-GH-FO-012	Contratación	Es claro y se cuenta con archivo físico	Auxiliar de recurso humano	Documento que es debidamente archivado en las carpetas de cada trabajador.
12	Paz y salvo entrega cargo PTARSS-GH-FO-013	Contratación	No se evidencia uso de este formato	Coordinación administrativa	Documento que no es conocido por los trabajadores.
13	Programación de trabajo suplementario PTARSS-GH-FO-014	Control	No se evidencia uso de este formato	Coordinación administrativa	Documento que no es conocido ni ha sido socializado a cada uno de los trabajadores.
14	Selección aspirante - PTARSS-GH-FO-015	Contratación	No se evidencia uso de este formato	Coordinación administrativa	Documento que no es conocido por los trabajadores en obra.
15	Solicitud anticipo gastos de viaje PTARSS-GH-FO-016	Financiero	No se evidencia uso de este formato	Coordinación administrativa	Documento que no es conocido por los trabajadores.
16	Solicitud permiso no remunerado	Control	Es claro y se cuenta con archivo físico	Coordinación administrativa	Documento debidamente

	PTARSS-GH-FO-017					diligenciado y archivado físicamente en las carpetas del personal.
17	Solicitud permiso remunerado PTARSS-GH-FO-018	Control	Es claro y se cuenta con archivo físico	Coordinación administrativa		Los Documentos están debidamente diligenciado y archivado físicamente en las carpetas del personal.
18	Solicitud de personal PTARSS-GH-FO-019	Contratación	Es claro y se cuenta con archivo físico	Coordinación administrativa		Documento que se encuentra debidamente diligenciado y archivado.
19	Solicitud de préstamo PTARSS-GH-FO-020	Financiero	No se evidencia uso de este formato	Coordinación administrativa		Documento que no ha sido socializado a los trabajadores.
20	Autorización para el tratamiento de datos personales PTARSS-GH-FO-021	Contratación	No se evidencia uso de este formato	Auxiliar de recurso humano		Documento que no es conocido por los trabajadores.
21	Acta de entrega, devolución de activos fijos y equipos menores PTARSS-GH-FO-022	Control	Es claro y se cuenta con archivo físico	Coordinación administrativa		Documento que se encuentra debidamente diligenciado y archivado.
22	Salida de elementos PTARSS-GH-FO-023	Control	No se evidencia uso de este formato	Coordinación administrativa		Documento que aún no es conocido por los trabajadores.

23	Descripción del cargo PTARSS-GH-FO-025	Contratación	Es claro y se cuenta con archivo físico	Coordinación administrativa	Documento que es debidamente diligenciado y socializado para cada uno de los subcontratistas antes de la publicación de la vacante.
24	Matriz de entrega de dotación PTARSS-GH-FO-026	Control	No se evidencia uso de este formato	Auxiliar de recurso humano	Documento que no es debidamente diligenciado.
25	Entrega de dotación de trabajo PTARSS-GH-FO-027	Contratación	Es claro y se cuenta con archivo físico	Coordinación administrativa	Documento debidamente diligenciado del cual se lleva un control por trabajador.
26	Evaluación de desempeño personal PTARSS-GH-FO-028	Gestión	No se evidencia uso de este formato	Coordinación administrativa	Documento que no es conocido ni ha sido socializado a los trabajadores.

Análisis instrumento de medición

Se desarrolló una encuesta con un total de 10 preguntas con el objetivo de conocer cuál era la opinión de los trabajadores tanto operativos como administrativos del Consorcio PTAR San Silvestre en el área de talento humano y así mismo poder recolectar información sobre los diferentes procesos que se llevan a cabo en el área objeto de investigación y determinar si son realizados de manera correcta o de lo contrario identificar cuáles son las falencias que se están presentando en la organización. Esta encuesta fue realizada por la aplicación de google form, y enviada a cada uno de los colaboradores de forma online, la

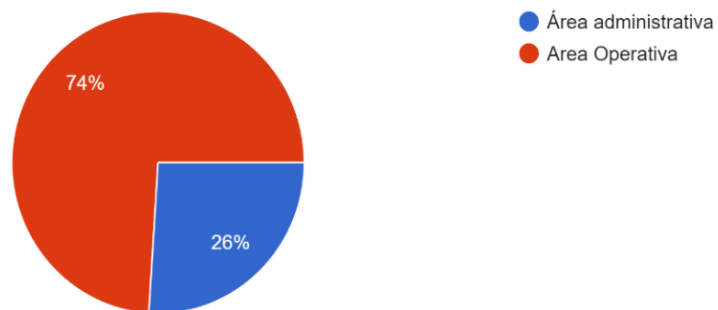
cual tuvo una excelente acogida obteniendo 101 resultados, de los cuales se analizaron para el ejercicio y se obtuvo según la muestra calculada un total de 100 respuestas.

Análisis de Encuesta

Figura 2

Área de trabajo

¿A que área pertenece?
100 respuestas

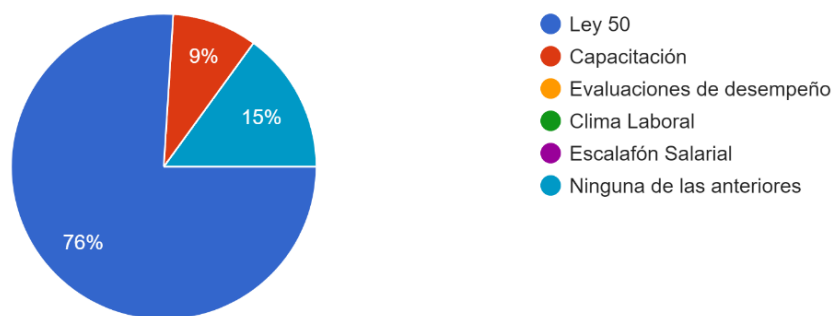


Análisis figura 2: Para el primer semestre se cuenta con 134 colaboradores operativos y administrativos, el instrumento se aplica a una muestra total calculada de 100 colaboradores de los cuales participaron una muestra de 26 administrativos, correspondiente a las áreas de compras, contabilidad, residentes civiles, HSE, Ambientales y calidad, Por otro lado, participaron 74 colaboradores operativos entre ellos obreros, oficiales, andamieros y soldadores.

Figura 3

Conocimiento sobre los procesos de bienestar

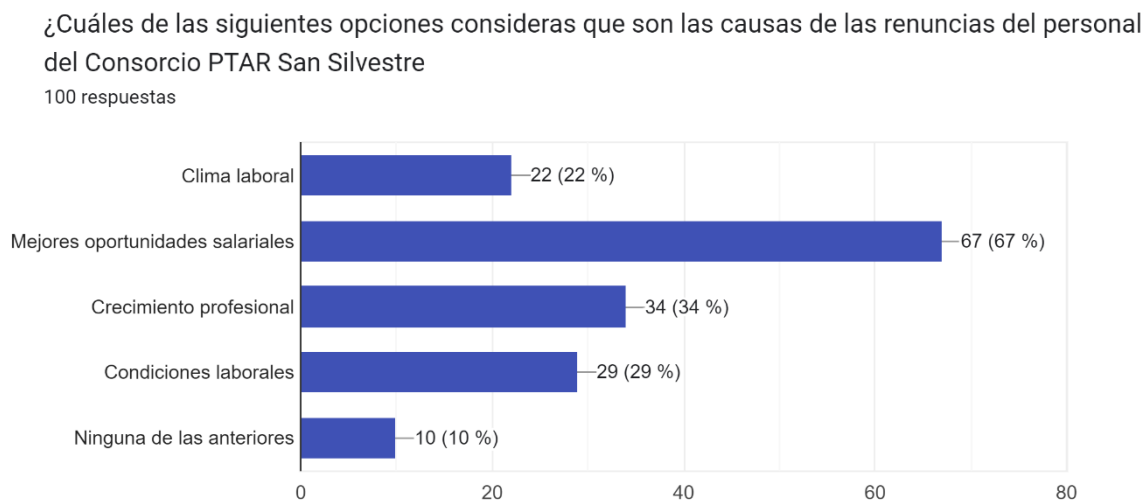
¿Conoce algunos de los siguientes procesos de bienestar del Consorcio PTAR San Silvestre?
100 respuestas



Análisis figura 3: Con los resultados obtenidos se evidenció que los colaboradores solo reconocen como proceso de bienes la Ley 50, lo cual a su vez indica que a excepción de las capacitaciones brindadas por requerimiento contractual o laborar a ejecutar como los son (curso de altura, espacio confinado capacitaciones de SIKA y concreta), el área de talento humano no cuenta con algún otro proceso que tenga relación directa con aspectos propios del bienestar de los colaboradores tales como, capacitaciones que brinden posibilidad de crecimiento profesional y/o personal, actividades que promuevan el mejoramiento del clima laboral o estudios que permitan implementar un escalafón salarial vasado en factores como experiencia, funciones y/o responsabilidades, según sea el cargo que ocupe cada colaborador dentro del Consorcio.

Figura 4

Causales de renuncia



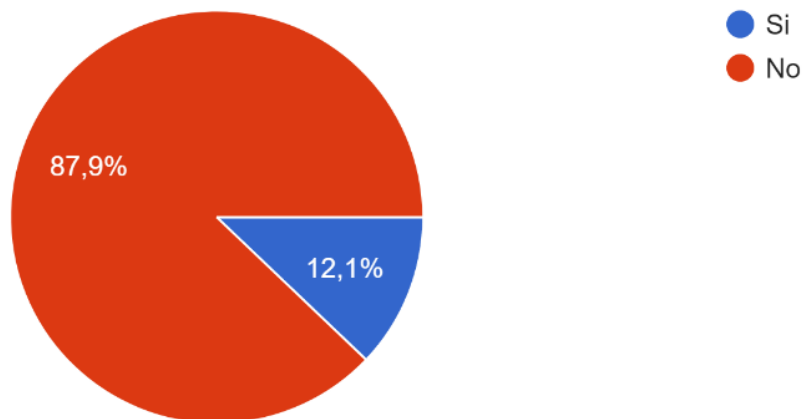
Análisis figura 4: Se evidencia gráficamente que la gran mayoría de personas encuestadas manifiestan que la principal causante de renunciaciones en el Consorcio está ligada directamente al hecho de que en el mercado se oferten mejores oportunidades salariales acorde a los perfiles que se encuentran contratados actualmente en el consorcio PTAR. Entendiéndose así que, al menos el 67% de la muestra producto de estudio manifiesta presentar inconformidad y asociar el salario asignado para su cargo, con una potencial causante de renuncia.

En este orden de idea, resulta pertinente implementar acciones que permitan mejorar las condiciones salariales de los colaboradores, incentivar la permanencia de los mismos y evitar la fuga de conocimiento, lo anterior con el fin de evitar incurrir en sobre costo que genera la inestabilidad de personal y eliminar el impacto negativo que esto pueda generar para el Consorcio.

Figura 5

Capacitaciones brindadas por el Consorcio Ptar San Silvestre

En el último año el Consorcio PTAR San Silvestre te ha brindado algún tipo de capacitaciones que te ayuden al crecimiento laboral o personal.



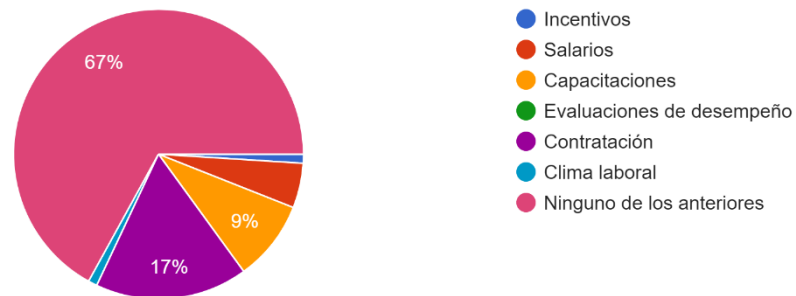
Análisis figura 5: Analizados los resultados arrojados en la gráfica se puede evidenciar la falta de programas que brinden capacitación y crecimiento a los colaboradores se convierte en una debilidad representativa para el Consorcio PTAR, debilidad que analizada desde un enfoque organizacional, representa una desventaja competitiva ante organizaciones por lo anteriormente mencionado resulta necesario que desde el área de talento humano se diseñe e implemente un cronograma de capacitación acorde a las necesidades del Consorcio PTAR San Silvestre, se formulen estrategias que permitan brindar a sus colaboradores la posibilidad de crecer y formarse tanto en lo personal como en lo profesional.

Figura 6

Procesos desarrollados en el Consorcio

¿Cuáles de los siguientes procesos se desarrollan de forma adecuada en el área de talento humano del Consorcio PTAR San Silvestre según su percepción?

100 respuestas



Análisis figura 7: Se puede analizar que los colaboradores encuestados solo conocen 2 procesos contratación y capacitaciones los cuales son inherentes a las funciones asignadas a cada trabajador un ejemplo de esto son las capacitaciones que ofrecen los proveedores de SIKA y Concreta, así mismo el curso de alturas y espacio confinado el cual es un requisito para ingresar a trabajar.

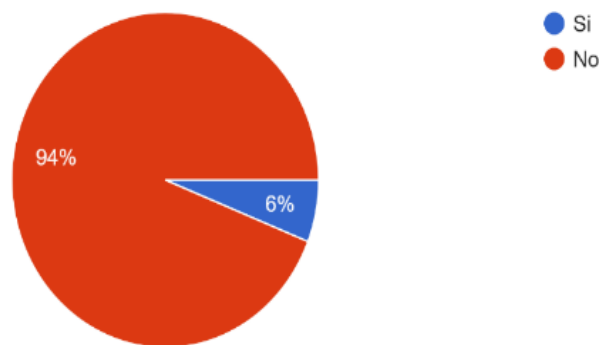
Es importante que se genere un cronograma de capacitaciones que apunten a la formación y el crecimiento profesional de los colaboradores.

Figura 7

Oportunidades de crecimiento

¿Siente que en el Consorcio PTARS San Silvestre hay oportunidades de ascenso o crecimiento personal y laboral?

100 respuestas



Análisis figura 8: Se pudo identificar que en el Consorcio PTAR San Silvestre el personal no tiene oportunidades de ascender y mejorar su calidad de vida, este es uno de los motivos por lo que se presentan renuncias constantemente.

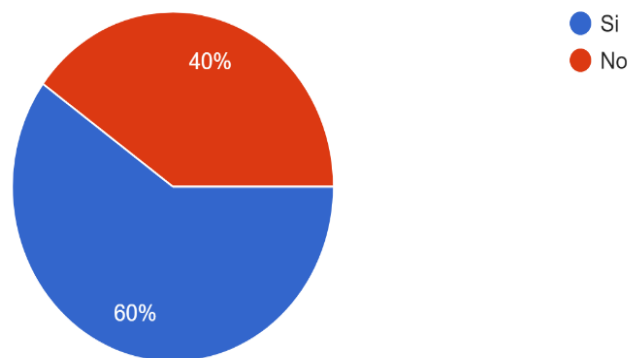
Es importante que el Consorcio implemente un plan de incentivos con sus colaboradores para que el personal a pesar de no tener oportunidades de ascender este motivado.

Uno de los enfoques y objetivos de la alta dirección es la retención de talento, al ser un proyecto de tanta importancia y experiencia para sus colaboradores, podría considerarse el diseño de un escalafón laboral.

Figura 8*Cumplimiento en la entrega de EPP y documentos contractuales*

¿Se suministran al ingreso de la contratación los elementos de protección personal y la documentación contractual de su ingreso?

100 respuestas



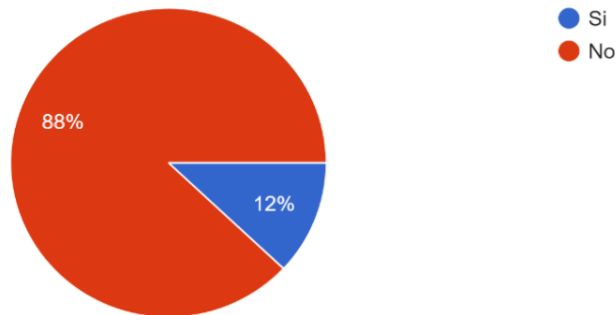
Análisis figura 9: Se observa en los datos arrojado que la mayoría de los colaboradores manifestaron que si se les hace entrega de los EPPS y la documentación de la contratación sin embargo el porcentaje que dijo que más alto alude que se realiza esta entrega, siempre y cuando sea solicitado al área de talento humano.

Figura 9

Actividad ejecutada versus carga laboral

¿Considera que las funciones y cargo que desempeña se ajusta a la compensación salarial del mercado?

100 respuestas



Análisis figura 10: Analizadas las respuestas de los participantes, el mayor número de participantes que dijeron si, se justa su cargo con la compensación salarial, corresponden al área administrativa, entre ellos los Coordinadores de área, pues en la escala salarial son los cargos mejor remunerados.

El 88% de los participantes los cuales corresponde a 89 colaboradores dice estar inconformes salarialmente, pues se alude sobrecarga laboral, condiciones climáticas seberas y muchas empresas referentes que para el mismo cargo tienen mejores ofertas salariales.

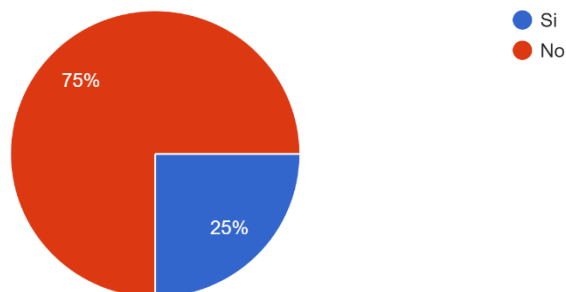
Es importante que se revisen y se abalicen las funciones contratadas y se diseñe una tabla salarial más equitativa, en caso de no ser posible el ajuste de salario, contratar más personal para aligerar la carga de trabajo para los diferentes cargos.

Figura 10

Identificar el método de control del ausentismo laboral

¿Conoce usted como se controla o se mide el ausentismo laboral en el Consorcio PTARS San Silvestre?

100 respuestas



Análisis figura 11: Entre los 100 encuestados se obtiene un resultado de 25% alude que si conocen como se mide el ausentismo laboral, y que este ausentismo se mide por los formatos de permisos reenumerados y no remunerados PTARSS-GH-FO-018, sin embargo, el 75% no tienen idea o del formato o del control de ausentismo por parte de personal administrativo del Consorcio.

Se hace importante generar estrategias que apunten al control de la obra, ya que se desconoce en algunos casos porque no asisten en su jornada laboral.

Para el control de ausentismo La Ley 20.744 de contrato de trabajo en sus artículos 209 y 210 le otorga el derecho al empleador de auditar las ausencias laborales por enfermedad y obliga al empleado a someterse a dicha auditoria.

Teniendo en cuenta lo mencionado, el control de ausentismo permite conocer el estado de salud del trabajador, estimar el tiempo de reingreso al trabajo y de esta forma realizar el organigrama productivo.

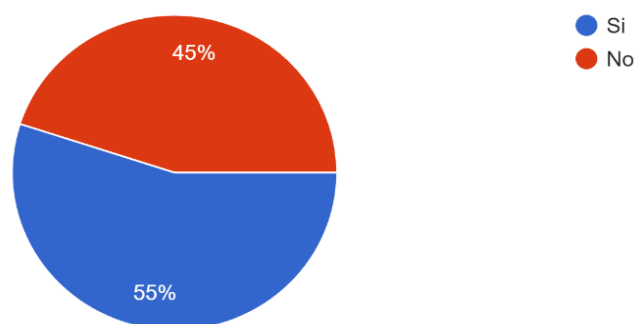
Por otro lado, para el control de ingreso y salida, se recomienda adquirir una herramienta tecnológica que permita controlar de manera sistematizada y que emita informes que permita identificar con un indicador el ausentismo por mes.

Figura 11

Claridad en la información de pago

¿Consortio PTARS San Silvestre hace la entrega puntual del comprobante de pago y esta información es clara y fácil de analizar?

100 respuestas



Análisis figura 12: Con el análisis de la información de pagos y los finiquitos de los 100 colaboradores encuestados correspondiente a 73 operativos y 27 administrativos difieren del finiquito de pago, ya que se puede identificar el 55% de los encuestados aluden que la información es clara y que se entrega puntualmente, por lo que estas personas cuentan con medios electrónicos para acceder a dicha información, el 45% restante no cuenta con herramienta que le permitan verificar su pago y por otro lado señalan que la información no desglosa de forma los tiempo extras, bonificaciones y demás.

No existe una norma que obligue al empleador a generar y a entregar este tipo de documentos al trabajador, sin embargo, es recomendable que la empresa lo entregue porque le permite al trabajador conocer lo que le están pagando, y ello puede evitar reclamaciones y, sobre todo, malentendidos que pueden afectar el clima laboral.

9.2. Aplicación de Herramientas de gestión DOFA.

La siguiente herramienta de análisis se aplica con el fin de obtener un cuadro que permita identificar y sintetizar factores tanto internos como externos que afectan en la actualidad al Consorcio PTAR San Silvestre, permitiendo así realizar un diagnóstico preciso que facilite la toma de decisiones y la fijación de objetivos por perspectivas según lo define el Balanced ScoreCard.

Tabla 5

Matriz EFAS - síntesis de factores externos de análisis

Factores externos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Oportunidades				
1. Incursión de nuevas norma o leyes que beneficien al colaborador en cuanto a contratación, salarios entre otras	0,1	50,0	5,00	
2. Acceso a programas gubernamentales, que	0,1	40,0	4,00	

permitan capacitar a los colaboradores

3. Ampliación del alcance del contrato, el cual permita generar nuevos empleos	0,10	40,0	4,00
4. Programas del estado que ayuden a mejorar el conflicto y el ambiente laboral	0,10	50,0	5,00
5. Instituciones con altos estándares educativos en diferentes especialidades laborales	0,05	40,0	2,00
6. Tecnología aplicada al área de talento humano.	0,05	30,0	1,50
7. Entorno con un amplio número de personal no calificada	0,05	40,0	2,00

Suma parcial oportunidades	0,55		23,5	
Factores externos				
(1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Amenazas				
1. Falta de personal de mano de obra calificada	0,10	5,0	0,50	
2. Crisis económica	0,10	3,0	0,30	
3. Disminución del presupuesto del Estado	0,05	4,0	0,20	
4. Desmotivación y falta de sentido de pertenencia por parte de los colaboradores	0,05	4,0	0,20	
5. Cambio de políticas institucionales	0,05	5,0	0,25	
6. Cese de actividades por parte de los colaboradores	0,05	5,0	0,25	
7. Cambios climáticos que generan Incumplimiento en el plan de trabajo	0,05	3,0	0,15	
Suma parcial amenazas	0,45		1,85	
Calificaciones totales	1,00		25,35	

Tabla 6*Matriz - síntesis de factores internos de análisis*

Factores internos (1)	Peso (2)	Calificación (3)	Calificación ponderada (4)	Comentarios (5)
Fortalezas				
1. Se realiza convocatorias por la paginas de empleo	0,05	5,0	0,25	
2. Existen procedimiento y formatos de calidad establecidos para el área de talento humano	0,05	4,0	0,20	
3. La selección de personal es incluyente	0,10	5,0	0,50	
4. Oportunidad de mejora de la calidad de vida para la zona de influencia del proyecto.	0,05	5,0	0,25	
5. Proyecto de alto impacto y estatus para sus colaboradores	0,10	4,0	0,40	
Suma parciales fortalezas Factores internos (1)	0,35		1,60	
Debilidades				
1. No hay control de ingreso y salida de los colaboradores	0,05	5,0	0,25	
2. No se cuenta con un proceso de contratación definido	0,05	3,0	0,15	
3. Se presenta constantes renunciaciones laborales	0,05	5,0	0,25	
4. Falta de interacción con los colaboradores por parte de los encargados del área de talento humano.	0,05	4,0	0,20	
5. No se desarrollan actividades en pro del desarrollo del mejoramiento laboral	0,03	5,0	0,15	

6. No se cuenta con un cronograma de capacitaciones para los colaboradores	0,05	4,0	0,20
7. El personal de talento humano no tiene la capacidades ni actitud de servicio o atención a los colaboradores	0,05	4,0	0,20
8. No se realiza entrega de comprobantes de pago, al igual que estos no son claros al momento de analizar lo pagado	0,05	4,0	0,20
9. Se cuenta con formatos y procedimientos para el área de talento humano, los cuales no se usan.	0,05	4,0	0,20
10. No se realiza un feedback de los documentos contractuales firmados entre el empleador y el colaborador	0,05	4,0	0,20
11. Reclutamiento y selección de personal deficiente.	0,05	4,0	0,20
12. Falta de presupuesto	0,04	4,0	0,16
13. Poca claridad en las funciones de los empleados.	0,04	4,0	0,16
14. Desconocimiento e incumplimiento de la base legal (estatutos, reglamentación e instructivos)	0,04	4,0	0,16
Suma parcial debilidades	0,65		2,68
<i>Calificaciones totales</i>	<i>1,00</i>		<i>4,28</i>

Diseño matriz DOFA para el área de talento humano del Consorcio Ptar San Silvestre.

Se diseña la siguiente matriz DOFA en base a la identificación de los factores anteriormente mencionados, lo cual permitirá formular estrategias que apunten a mitigar el impacto que puedan generar los factores reconocidos como amenazas y/o debilidades y en el mismo sentido formular estrategias que apunten a gestionar y obtener el mayor beneficio

posible de los factores anteriormente identificados como fortalezas y oportunidades, lo anteriormente mencionado con el fin de diseñar una serie de indicadores que conformaran el cuadro de mando integral que servirá como herramienta de gestión para el área de recursos humanos del Consorcio PTAR San Silvestre.

Figura 12

Matriz DOFA análisis talento humano - Consorcio PTAR San Silvestre

MATRIZ DOFA	
Factores internos	
Fortalezas	Debilidades
1. Se realiza convocatorias por la paginas de empleo	1. No hay control de ingreso y salida de los colaboradores
2. Existen procedimiento y formatos de calidad establecidos para el área de talento humano	2. No se cuenta con un proceso de contratación definido.
3. La selección de personal es incluyente	3. Se presentan constantes renunciaciones laborales.
4. Oportunidad de mejora de la calidad de vida para la zona de influencia del proyecto.	4. Falta de interacción con los colaboradores por parte de los encargados del área de talento humano.
5. Proyecto de alto impacto y estatus para sus colaboradores	5. No se desarrollan actividades en pro del desarrollo del mejoramiento laboral
6. El área de talento humano cuenta con un rubro asignado para nomina e imprevistos.	6. No se cuenta con un cronograma de capacitaciones para los colaboradores
7. Programas y diversos medios de atención al ciudadano	7. El personal de talento humano no tiene la capacidades ni actitud de servicio o atención a los colaboradores

		8. No se realiza entrega de comprobantes de pago, al igual que estos no son claros al momento de analizar lo pagado
		9. Se cuenta con formatos y procedimientos para el área de talento humano, los cuales no se usan.
Factores externos		10. No se realiza un feedback de los documentos contractuales firmados entre el empleador y el colaborador
Oportunidades	<i>Estrategias FO (Fortalezas / Oportunidades)</i>	<i>Estrategias DO (Debilidades / Oportunidades)</i>
1. Incursión de nuevas norma o leyes que beneficien al colaborador en cuanto a contratación, salarios entre otras	F3;F4;O2 Establecer alianzas estratégicas con las entidades educativas públicas y privadas donde los trabajadores tengan fácil acceso a formación de acuerdo a los cargos ofertados por el Consorcio.	D3;O1 Implementar un modelo integral de compensación e incentivos que permitan retener los talentos claves para el éxito de la organización.
2. Acceso a programas gubernamentales, que permitan capacitar a los colaboradores	F4;O1 Adaptar a la organización las normativas del estado que mejoren los aspectos contractuales y salariales de los trabajadores.	D1;O6 Implementar un sistema que permita controlar el ingreso y salida de los trabajadores.
3. Ampliación del alcance del contrato, el cual permita generar nuevos empleos	F7;O7 Crear un espacio en las emisiones de los programas para informar número de vacantes, cargos y fechas próximas a ser publicadas	D4;D8;D9;D10;O6 Implementar el uso de las TICS con el fin de lograr una mejora continua en los procesos de comunicación entre el área de talento humano y el colaborador.
4. Programas del estado que ayuden a mejorar el conflicto y el ambiente laboral	F4; A4 Realizar inversión en la remodelación de las instalaciones y establecer zonas de descanso e hidratación	D7;O5 Establecer parámetros de formación en cuanto atención y servicio al cliente a los responsables del área.

5. Instituciones con altos estándares educativos en diferentes especialidades laborales		D6;O5;O2 Diseñar un programa de capacitación semestral con el fin de aprovechar los programas de formación ofertados por las diferentes instituciones.
6. Tecnología aplicada al área de talento humano.		
7. Entorno con un amplio número de personal no calificada		
Amenazas	Estrategias FA (Fortalezas / Amenazas)	Estrategias DA (Debilidades / Amenazas)
1. Falta de personal de mano de obra calificada	A4;F1: Ajustar el procedimiento de selección de personal con el fin de realizar un proceso de reclutamiento eficiente.	D3; A4 Diseñar un plan de incentivos con el fin de mejorar el ambiente laboral.
2. Crisis económica	F5; A2 Optimizar recursos con el fin de no afectar la asignación presupuestal.	D5;A7 Destinar espacios que brinden bienestar a los colaboradores.
3. Disminución del presupuesto del Estado	A6;F6 Hacer uso de manera adecuada de los recursos asignados con el fin de mitigar los cese de actividades.	D3; A6 Implementar una herramienta de gestión que permita identificar la causa raíz de las renunciaciones y cese de actividades.
4. Desmotivación y falta de sentido de pertenencia por parte de los colaboradores		D6;A1 Buscar alianzas con instituciones educativas en pro de la formación del personal con el fin de cubrir futuras ofertas laborales.
5. Cambio de políticas institucionales		D10; A6 Rediseñar un formato que detalle de manera clara los pagos efectuados en el periodo.
6. Cese de actividades por parte de los trabajadores.		

7. Cambios climáticos que generan Incumplimiento en el plan de trabajo		
--	--	--

Análisis

En las estrategias FO, se triangulan las Fortalezas / Oportunidades se evidencia la importancia de capacitar el personal y de brindar oportunidades de crecimiento tanto en lo personal, como en lo profesional, esto a partir de las múltiples instituciones con las que el estado otorgar educación gratuita, por otro lado, se hace importante realizar una revisión a los estándares normativas beneficios que se encuentren explícitos en el código sustantivo de trabajo, con el fin de brindar todos aquellos beneficios acobijados por ley.

Adicional a esto el consorcio cuenta con un programa mensual informativo en el cual se puede usar para informar no solo el avance de la obra sino el número de empleados vigentes y el número de posibles vacantes a ofertar con sus respectivos cargos, así se aprovecha una herramienta importante generando oportunidades y expectativas positivas en el reclutamiento de personal para los diferentes cargos.

En cuanto al clima laboral las condiciones laborales son indispensables, ofrecer espacios adecuados para que los colaboradores desarrollen su trabajo, desde un lugar limpio, con buena iluminación, buena distribución de espacios y que cuenten con las herramientas necesarias para realizar su labor, por el entorno y las condiciones climáticas es indispensables ofrecer puntos de hidratación y carpas dotadas para el descanso y recuperación.

En las estragáis DO, Unos de los factores importantes a controlar es el ausentismo laboral y la entrada y salida de los colaboradores, esto con el fin de determinar cuántos colaboradores tiene en su día a día la obra, y ayudar en el control de pago de horas extras.

La adquisición de herramientas de control dactilar son una estrategia moderna que permite en su día a día medir el ausentismo el reloj tarjetero para el control de personas es uno de los mecanismos más usados. Las tarjetas asignadas a los trabajadores pueden ser de chip, de banda magnética o de acercamiento el cual puede contener la información del carné de contratación.

De acuerdo con el planteamiento de estrategias producto del análisis de los factores DA (Debilidades/Amenazas) plasmados en la matriz, resulta necesaria la implementación de estrategias que permitan brindar incentivos laborales tanto económicos como no económicos, incentivos tales como, las bonificaciones económicas, condecoraciones por mérito, la flexibilidad en horarios, la compensación de tiempos, los espacios de ocio y formación entre otros.

Lo anterior, en base a que en el estudio realizado se logró evidenciar gran falencia por parte del Consorcio PTAR San Silvestre en la implementación de acciones o estrategias que atiendan aspectos relacionados con bienestar laboral de sus colaboradores.

9.3. Desarrollo la herramienta de gestión Balanced Scorecard-BSC o Cuadro de Mando Integral-CMI

A continuación, se presenta toda la información del Consorcio PTAR San Silvestre con el fin de conocer cuál es la situación actual de la empresa, su estructura organizacional,

donde se encuentra ubicada, cuáles son sus objetivos, metas, misión, visión, cuáles son sus ventas promedio mensuales y sus valores corporativos para así poder determinar el propósito y punto de partida de la presente investigación.

Tabla 7

Planeación estratégica

Nombre de la empresa	CONSORCIO PTAR SAN SILVESTRE
Nivel académico de Gerente y Directores	Magister en construcción de obras civiles.
Dirección	Vía Yuma, costado suroccidental intercambiador Yuma-llanito Barrancabermeja-Santander
Teléfono	3125315620
Dirección electrónica	informacion@ptarss.com
Actividad principal (portafolio de productos y servicios)	Diseño, suministro, construcción y puesta en marcha de la Planta de tratamiento de Aguas Residuales.
Año de Fundación de la Empresa	6 años
N.º de empleados	104 operativos y administrativos
N.º de profesionales	30 profesionales
Ventas promedio mensuales	1,200,000,000 promedio mensual facturado

Cobertura (nacional, regional, local)	Cobertura internacional
Misión	<p>El Consorcio PTAR San Silvestre, es una empresa dedicada al diseño, suministro construcción y puesta en marcha de la planta de tratamiento de aguas residuales San silvestre en la ciudad de Barrancabermeja, cumpliendo con altos estándares operacionales, generando valor a nuestros grupos de interés y comprometidos con el desarrollo sostenible.</p>
Visión	<p>El Consorcio PTAR San Silvestre para el año 2024 será reconocido como un aliado estratégico de nuestros clientes actuales y potenciales por contribuir al logro de sus objetivos, generando valor y promoviendo un desarrollo integral en los grupos de interés, afianzándola sostenibilidad y confiabilidad de la empresa.</p>
Principios y valores corporativos	Compromiso, disciplina, trabajo en equipo, integridad.
Estructura organizacional	<p>El Consorcio PTAR San Silvestre está conformada por la empresa Fypasa Construcciones y la empresa Macromed SAS para ejecutar el proyecto de la Planta de tratamiento de aguas residuales para Barrancabermeja la</p>

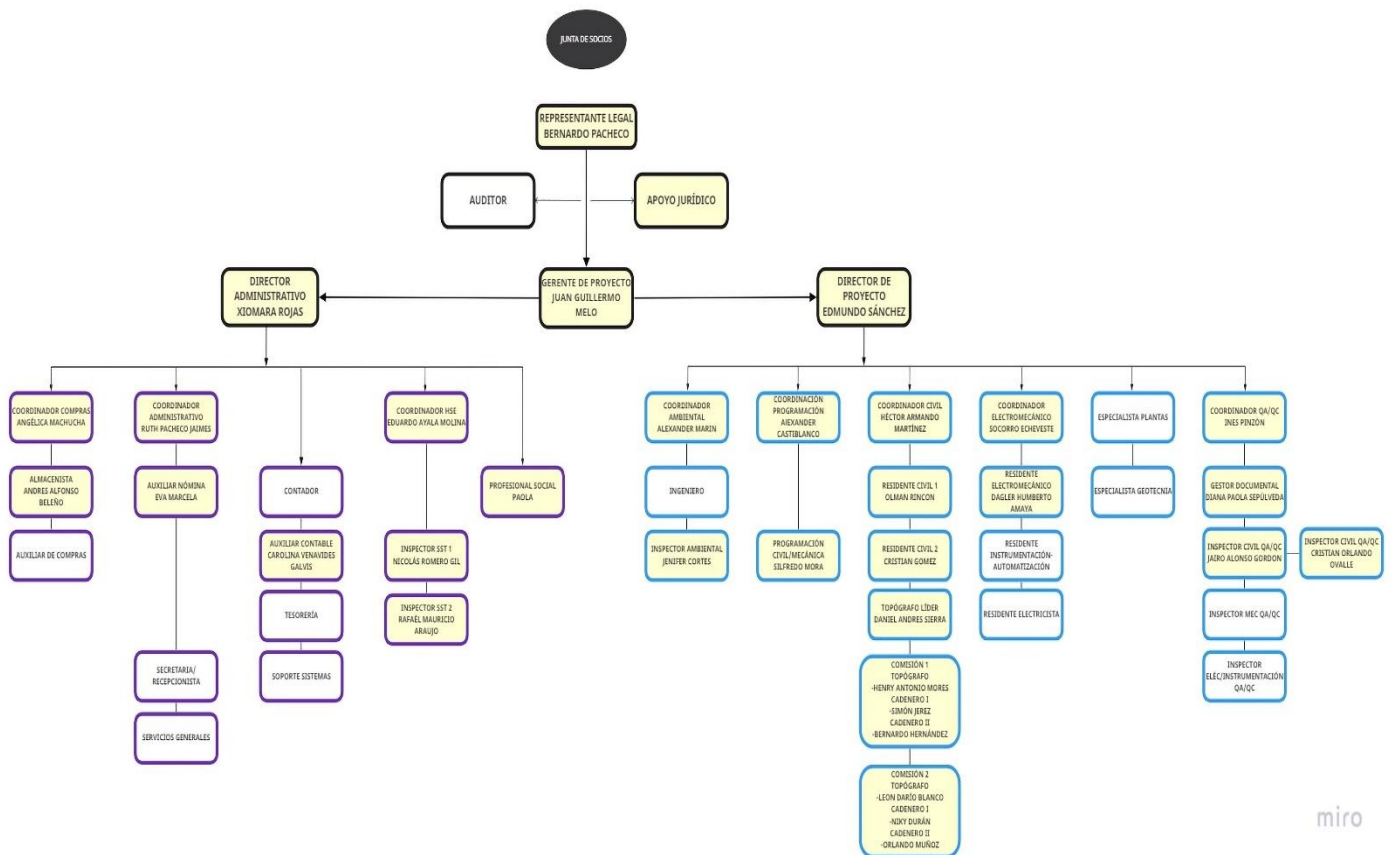
cual consiste en el Diseño, Construcción, Puesta en marcha, pre operación, operación y mantenimiento.

Tabla 8. Este es el plan estratégico que actualmente sustenta el marco empresarial

Estructura organizacional consorcio Ptar San Silvestre

Figura 13

Organigrama



Descripción del organigrama Consorcio PTAR San Silvestre

El Consorcio PTAR San Silvestre en su estructura organizacional se puede observar que la misma está compuesta por: Representante legal, auditor, apoyo jurídico dividido en 3 departamentos que son; director administrativo y financiero, gerente de proyecto y director de proyecto, el director administrativo y financiero es el encargado de 3 áreas las cuales están compuestas por el coordinador de compras, coordinador de recursos humanos, coordinador de HSE, Contador y Profesional social,

El Coordinador de compras tiene dos personas a su cargo los cuales son el Almacenista y el Auxiliar de compras, el Coordinador de recursos humanos es el encargado del auxiliar de nómina, Secretaría y Servicios generales, el Coordinador HSE, tiene a su cargo dos inspectores SST, en el área contable se encuentra la Auxiliar contable, Tesorero y una persona encargada del soporte en sistemas.

Por otro lado el Director de proyectos tiene a su cargo seis departamentos, compuestos por seis Coordinadores: Coordinador ambiental, Coordinador de programación, Coordinador civil, Coordinador electromecánico, Especialista en plantas y Coordinador de calidad, estos a su vez tienen el Coordinador ambiental; un Ingeniero, un Inspector ambiental, el Coordinador de programación; un Auxiliar de programación, el Coordinador civil; dos Residentes civiles, un Topógrafo líder y una Comisión de topografía, el Coordinador electromecánico; un Residente electromecánico, Un Residente instrumentación, un Residente electricista; el Especialista en plantas a su vez un Especialista en geotecnia y el Coordinador QAQC; un Gestor documental, dos Inspectores civiles, un Inspector mecánico y un inspector eléctrico y de instrumentación.

Diseño de Indicadores

Para poder cuantificar el ejercicio se diseñan trece (13) indicadores (ver tabla 9) basado en las diferentes perspectivas que componen el balance scorecard, cada indicador refleja la situación actual y se triangulan de acuerdo a las estrategias planteadas en la DOFA, estos indicadores permitirán medir y comparar lo actual versus las metas u objetivos planteados.

Tabla 8

Diseño de indicadores

Objetivos e Indicadores Clave			
N°	Perspectiva	Objetivo	Indicador
1	Financiera	Costos de rotación	Costes totales de rotación + Sustitución + Formación
2		Costos por Cese de actividades	Costes de producción + Costo de equipos y maquinaria+ Costos de mano de obra
3		Costo de contratación	Costes nomina + costo formación * número de colaboradores activos
4		Costo de ausentismo	Coste promedio día mano de obra x días no laborados
5	Cliente	Compensación y reconocimiento	Número de trabajadores con aumento salarial o escalafonado / Número total de trabajadores x100%
6		Cumplimiento ley 50	Empleados capacitados *8/Total de empleados *8
7		Profesionales operativos	Número de operativos Profesionales / Número total de operativos

8		Salario competitivo		Salario promedio mercado/ Tabla salarial actual
9	Procesos	Tiempo para cubrir una posición o vacante		Tiempo de aprobación del recurso +Tiempo de publicación de vacante +Tiempo de revisión de hojas de vida + Tiempo de entrevistas + Tiempo de exámenes médicos + Tiempo de aprobación por parte de interventoría + Tiempo de elaboración de contrato
10		Tasa de fracaso en la contratación a corto plazo		Nº de contrataciones fallidas / Total de contrataciones x 100
11		Procesos y procedimientos		No de formatos en uso/número de formatos actualizados
12		Atención a colaboradores		No de PRQ /No de PRQ respondidas
13	Aprendizaje	Capacitación aprendizaje		Nº de empleados capacitados / Total de empleados

Diseño del Balance Score Card (CMI)

A partir de los datos obtenidos en la encuesta se realiza una triangulación con la matriz DOFA, de toda la información obtenida con el fin de establecer las estrategias acordes a las diferentes falencias que actualmente presenta el área de talento humano.

Se establecen diez indicadores abordando las cuatro perspectivas financiero, clientes, procesos, aprendizaje.

Para el área financiero con el balance scorecard se pretende en la perspectiva financiera:

Costos de la rotación de personal: La alta rotación de personal genera al consorcio un alto costo y la pérdida de la gestión del conocimiento, generando falencias en el funcionamiento y dinámica de las actividades programadas y afectando el flujo de efectivo por el nuevo desembolso para liquidar, atraer, contratar, formar y fidelizar un nuevo colaborador.

Costos por cese de actividades: Este indicador calcula los costos generados por los ceses de actividades con relación a los avances de obra.

Costos totales de contratación: Cuando hablamos de los costos de la mano de obra nos referimos a todos los pagos en que incurre la empresa por la totalidad de sus colaboradores, no solo referimos a los pagos mensuales netos al trabajador sino a aquellos que conforman la carga prestacional que ordena la ley.

Costos por ausentismo: Representa el costo que indica cuantitativamente las ausencias del personal a su puesto de trabajo en un lapso de tiempo cuanto representa económicamente para el consorcio, es importante resaltar que dicha ausencia no se debe solo a incapacidad, sino a diligencias de tipo personal.

Número de trabajadores compensados: Este indicador nos permitirá obtener el dato de los ascensos realizados durante un periodo con el fin de medir la gestión

Cumplimiento de la ley 50: Con este indicador se pretende conocer el porcentaje de personal que recibió ley 50 durante el mes, la obligatoriedad de la norma, insistiendo en que el empleador que incumpla esta disposición será sometido a las sanciones respectivas por parte de esta autoridad.

Número de profesionales operativos en obra: Este dato permitirá conocer el número de persona activas en el proyecto, es un número importante para identificar costo, crecimiento de la organización e impacto laboral.

Comparar rangos salariales en el mercado: Permite identificar los salarios de la región y realizar un comparativo con los ofertados en el consorcio, con el fin de tener una visión más amplia y pueda servir como datos para diseñar tablas salariales.

Tiempos de contratación del Consorcio: Controlar los tiempos de contratación permiten conocer que tan ágiles son los procesos e identificar cuáles son los procesos que llevan más tiempo.

Fracaso en contrataciones: Este indicador identificar el número de personas que deciden renunciar en un periodo menor a 60 días

Formatos vigentes: con este indicador se medirán las actualizaciones y creación de nuevos formatos.

Empleados capacitados: Brindar capacitaciones a todo el personal y ayudarlo a acrecer es uno de los objetivos de toda organización, identificar el número de personas que son capacitadas en diferentes procesos.

Análisis y desarrollo de Simulación balance score card

Los valores desarrollados en la tabla 9, corresponden a una simulación, la información inicial corresponde a la información recopilada en los diferentes instrumentos, el cual será punto de partida para su futura implementación.

A continuación, se presenta un análisis, dando claridad a casa unos de los indicadores, identificando paso a paso como se obtuvieron los valores y porque su resultado está dentro del rango, optimo tolerable y deficiente.

Para la perspectiva financiera se determinaron cuatro indicadores

Costos de rotación= Costes totales de rotación + Sustitución + Formación

Este valor está relacionado con el valor de la nómina correspondiente al salario mínimo +las prestaciones sociales + los costos de formación x el número de empleado que renunciaron en el primer mes.

Costos de rotación=1720806+2128000*12 = \$27.256 .806 este valor corresponde a la renuncia de 12 trabajadores y la sustitución de cada uno de ellos, este valor corresponde solo a personas que laboraron un mes, se pretende que con la implementación de las diferentes estrategias se estima con simulación se pueda reducir este dato a seis personas por mes.

Costos de rotación =1720806+2128000*6= \$14.488.806

Y como meta se plantea llegar solo tres trabajadores que deciden renunciar

Costos de rotación =1720806+2128000*3 = \$\$8.104.806

Para que este indicador sea optimo o tolerable debe estar entre un rango de 5 a 0 personas que renuncian o son despedidas.

Costos por Cese de actividades= Costes de producción + Costo de equipos y maquinaria+ Costos de mano de obra.

Los costos de producción fueron aportados desde el área de programación y costos en los cuales en cálculos internos se determinaron \$80.000.000 millones día.

Costos de cese de actividades= \$80.000.000*8= \$640.000.000

Como estimado se calcula un 50% de la probabilidad de que ocurra

Costos de cese de actividades= \$80.000.000*4= \$320.000.000

Como meta se plantea el ideal que solo ocurra una vez

Costos de cese de actividades= \$80.000.000*1= \$80.000.000

Siendo este un indicado actualmente deficiente y siendo optimo o tolerable solo en un promedio de 4 días a 0.

Otro indicado a medir son los costos de **contratación = Costos nomina + costo formación * número de colaboradores activos.**

Estos costos fueron calculados según los salarios de cada trabajador, información suministrada por el software contable.

Nomina para 134 trabajadores operativos \$ 430.167.032,00

Nomina para 200 trabajadores \$ 504.854.310,00

Nomina para 300 colaboradores \$ 1.009.708.620,00

Este dato siempre que aumente a más de 134 colaboradores será evaluado como óptimo o favorable.

Los costos de ausentismo permiten identificar las pérdidas económicas ya que se ha podido identificar que el 50% de los ausentismos laborales se debe a temas no justificado.

Costo de ausentismo Coste promedio día mano de obra x días no laborados

El indicador de compensación salarial quedo definido como:

Compensación y reconocimiento= Número de trabajadores con aumento salarial o escalonado / Número total de trabajadores x100%

Para el dato inicial solo se ha realizado ajuste salarial a 6 personas, como ejerció académico se simula la duplicidad de este dato por semestre, buscando como meta el 60%

Sin embargo, se considera un indicador tolerable, ya que se ve la voluntad por parte de la junta de socios de mejorar los salarios y ofrecer ascenso al interior de la organización.

Para el análisis y medición del indicador de Cumplimiento ley 50 se formula el siguiente indicador

Empleados capacitados= $\frac{8}{\text{Total de empleados}} \times 8$

Porcentaje de capacitación ley 50= $\frac{(74 \times 8)}{(134 \times 8)} = 55.22\%$

Equivalente a 74 colaboradores que ha recibido ley 50 en el primer periodo, se estima llegar al 85 % en la implementación siendo la meta de capacitación del 100% para no incurrir en incumplimientos y sanciones por el estado.

Para identificar el número de Profesionales operativos se diseña el siguiente indicador.

Profesionales operativos= $\frac{\text{Número de operativos Profesionales}}{\text{Número total de operativos}}$.

Actualmente el consorcio cuenta con tres tecnólogos y tres ingenieros que tiene obreros y ayudantes de obras los cuales representan el 4,48% del total de colaboradores se estima que estos cargos lleguen solo al 4/% y no aumente este número ya que se puede presentar fuga de conocimiento si estos profesionales no son candidatos a algún ascenso.

Salario competitivo Salario promedio mercado/ Tabla salarial actual

Se analizó el promedio salarial de obreros los cuales, para el sector civil en las empresas de Barrancabermeja, es aproximadamente de \$1.200.000 para dicho cargo.

En la perspectiva de procesos se diseñan los indicadores de medición del balance scorecard

Tiempo para cubrir una posición o vacante =Tiempo de aprobación del recurso +Tiempo de publicación de vacante +Tiempo de revisión de hojas de vida + Tiempo de entrevistas + Tiempo de exámenes médicos + Tiempo de aprobación por parte de interventoría + Tiempo de elaboración de contrato

Actualmente el consorcio el área de talento humano en su proceso de contratación tiene un tiempo de duración estimada de 20 días, se estima con las estrategias diseñada llevar esta actividad a tiempo de 15 días y una meta de 10 días, es de tipo tolerable pues los 20 días actualmente están estipulados por proceso, sin embargo, estos tiempos se pueden acotar hasta el 50%

En la perspectiva de procesos también se mide la tasa de fracasos los cuales

Tasa de fracaso en la contratación a corto plazo=N° de contrataciones fallidas / Total de contrataciones x 100

Este dato actualmente representa el 30% pues por cada 50 personas contratadas 15 deciden retirarse al poco tiempo de ser contratadas, este indicador actualmente es deficiente pues genera pérdida de tiempo y económicas.

El indicador de procedimientos mide cuantos procedimientos se tienen o se actualizan versus los indicadores que se usan, cuya finalidad es evitar un gran número de documentos diseñados y sin ser usados

Procesos y procedimientos= No de formatos en uso/número de formatos actualizados

Procesos y procedimientos= $26/36*100= 50\%$

En la actualidad el área de talento humano cuenta con 26 formatos totales, de los cuales solo usa 15, equivalente al 50%, se estima que para futuras implementaciones e llegue aproximadamente al 80%, sin embargo, la meta es el 100%

El resultado es óptimo pues el uso de los formatos y procedimientos son los más relevantes para el proceso

En la perspectiva de aprendizaje se contempla todas las capacitaciones formales de acuerdo al cargo

Capacitación y aprendizaje = N° de empleados capacitados / Total de empleados

En base a la encuesta donde un porcentaje de trabajadores aludió haber recibido capacitación, solo el 12% ha recibido capacitación y son personal que realizan una actividad puntual como por ejemplo (Pegue de cinta SIKA, reparación de hormigueos con SIKA). 8 personas para uniones y 8 personas para hormigueos.

10. Conclusiones

Una vez realizada la investigación y basados en los resultados obtenidos en la aplicación de una encuesta y la revisión documental, se concluye que actualmente el área de recursos humanos del Consorcio PTAR San Silvestre presenta falencias en la gestión de sus procesos, ya que como se logró evidenciar en la encuesta , dicha área está omitiendo la debida gestión de aspectos fundamentales como el clima organizacional, la formación que promueva el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores, los programas de generación de incentivos, la fuga de conocimiento entre otros y está actualmente enfocando su función únicamente en el proceso de contratación del personal requerido por la operación, proceso para el cual se consiguió evidenciar que no se cuenta con un proceso estandarizado aun cuando según la revisión documental realizada existen una serie de documentos establecidos para llevar a cabo dicho proceso.

En la investigación realizada se establecieron 17 estrategias mediante la implementación de un análisis DOFA, las cuales fueron redactadas de forma clara para su fácil interpretación y posterior puesta en marcha, ya que son estrategias cuya formulación apuntan directamente a lograr una mejora en la gestión de los procesos abarcados por el área de talento humano del Consorcio PTAR San Silvestre.

Con el diseño del cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, se logró diseñar un total de 13 indicadores basados en las estrategias formuladas en el análisis DOFA, los cuales establecen los parámetros sobre los que se deben evaluar los resultados producto de la implementación de las estrategias planteadas en el transcurso de la investigación una vez se ponga en marcha el desarrollo de las mismas.

10. Recomendaciones

En base a los análisis realizados en el diseño de la herramienta balance scorecard y en la simulación de la información recopilada y evaluada en dicha herramienta se generan las siguientes recomendaciones.

Implementar en el área de talento humano el Balance scorecard y con ello evidenciar los beneficios brindados por esta herramienta en el proceso de selección, contratación y desempeño del personal que compone el Consorcio PTAR San Silvestre.

Alimentar el CMI únicamente con la información estrictamente necesaria y requerida de acuerdo con la formulación de cada indicador con el fin de lograr la mayor veracidad posible de los datos que arroje la herramienta y así obtener la información correcta para posteriormente ejercer control y seguimiento sobre lo evaluado.

Se sugiere que para continuar con la implementación del balanced scorecard se asigne el recurso económico necesario, con el fin de que el Consorcio PTAR San Silvestre pueda acceder a un software que facilite la implementación y el análisis del mismo.

En línea con lo anterior, se hace necesario que el Consorcio PTAR San Silvestre promueva la implementación de un software que facilite el funcionamiento del balance scorecard.

Realizar un seguimiento periódico a los resultados obtenidos con el BSC con el fin de hacer un comparativo del antes y después de la entrada en funcionamiento de esta herramienta para evidenciar las mejoras obtenidas en beneficio de la organización.

Una vez ejecutada la herramienta BSC y evidenciado sus resultados positivos se recomienda hacer oficial la implementación de esta aplicación en el Consorcio PTAR San Silvestre.

Se recomienda hacer un plan de mejora efectivo para subsanar las falencias que se identifican con la aplicación del BSC, siempre en pro de mejorar el clima organizacional del Consorcio PTAR San Silvestre.

11. Referencias

- Lopez, S. (2019). El balanced scorecard como herramienta de gestión del recurso humano.
[file:///c:/users/personal/downloads/tomo08investigacinenlaeducacinsuperiorpuebla2019-98-103elbalancedscorecardcomoherramientadegestindelrecursohumano%20\(1\).pdf](file:///c:/users/personal/downloads/tomo08investigacinenlaeducacinsuperiorpuebla2019-98-103elbalancedscorecardcomoherramientadegestindelrecursohumano%20(1).pdf)
- Cedeño, S. (2013). Propuesta de balanced scorecard para el área de talento humano del Sri” [Tesis de trabajo de titulación especial, Universidad de Guayaquil]
[file:///c:/users/personal/desktop/ute%20-%20trabajo%20de%20titulaci%c3%b2n-%20silvia%20cede%c3%b1o%20\(correcciones%20dur.pdf](file:///c:/users/personal/desktop/ute%20-%20trabajo%20de%20titulaci%c3%b2n-%20silvia%20cede%c3%b1o%20(correcciones%20dur.pdf).
- Maldonado, M. (2013). Desarrollo de Indicadores de Gestión para evaluar el desempeño del Talento Humano de las PYMES de servicios [Monografía, Universidad del Azuay] <https://bibliotecadigital.oducal.com/Record/ir-datos-3546>
- Koesomowidjojo, S. R. (2017). Balance scorecard. Raih Asa Sukses.
- Manrique, M. R., Guerra, J. F., Colomina, C. I. M., & Vera, M. F. M. (2010). El Balanced Scorecard en el área de Recursos Humanos: Caso Gerencia de Compensaciones de una empresa de alimentos. Cuadernos de estudios empresariales, 20, 145.
- Díaz, M., & Fernández Lima, T. (2010). cuadro de mando integral para la gestión de los recursos humanos. ingeniería industrial, 29(1), 4 pág. recuperado a partir de <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/19>
- Bordas Martinez M. (2012) Hacia un Cuadro de Mando Integral del Clima Laboral en la Empresa
<https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/1725/Art%c3%adculo%20MJ%20Bordas%20Rev%20Sistema.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Roncancio, G. (2020). ¿Cuáles son los beneficios y desventajas de un Software de BSC – CMI <https://gestion.pensemos.com/cuales-son-los-beneficios-y-desventajas-de-un-software-de-bsc-cmi>

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica. México: McGraw-Hill Interamericana.

IEDGE (s, f). Historia y evolución del cuadro de mando integral (CMI) o “Balanced Scorecard” <https://www.iedge.eu/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard>

Ministerio de educación Nacional (2020) Plan Estratégico de Talento Humano https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-392395_recurso_12.pdf.

Coll Morales, F. (2020). Recursos humanos (RRHH). Economipedia.com Recursos humanos (RRHH) - Qué es, definición y concepto | Economipedia

Divulgación Dinámica (2018). Qué son los Recursos Humanos: Significado y Funciones <https://www.divulgaciondinamica.es/blog/que-son-los-recursos-humanos/>

Rodrigo, J. (2019). Gestión de talento humano: un encargo estratégico para el desarrollo de la organización, (Revista semana) Gestión de talento humano: un encargo estratégico para el desarrollo de la organización (semana.com).

Montoya, C. (2011). El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa, Vis. futuro vol.15 no.2 Miguel Lanus jul./dic. 2011 El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa (scielo.org.ar)

Salguero, A. (2001). Indicadores de gestión y cuadro de mando Indicadores de gestión y cuadro de mando - Amado Salgueiro - Google Libros https://books.google.es/books?id=NW9HeT0Vm_IC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Martinez, N. (s,f) Clima laboral: beneficios, tipos y cómo mejorarlo Clima laboral: beneficios, tipos y cómo mejorarlo (grupocastilla.es) Clima laboral: beneficios, tipos y cómo mejorarlo (grupocastilla.es)

Microsoft 365 Team (2020). ¿Cómo mejorar el clima laboral? ¿Qué es el clima laboral? (microsoft.com)

Grupo Castilla (s, f). 11 consejos para mejorar el clima laboral de tu oficina Clima laboral | Qué es y cómo mejorarlo en 11 pasos (bizneo.com)

Presidencia de la Republica (2010). Guía para la evaluación del desempeño laboral.

G-TH-03-evaluacion-desempeno-laboral.pdf (presidencia.gov.co)

M, A. (2019) ¿Qué es la evaluación del desempeño y cómo se lleva a cabo?

Evaluación del desempeño: qué es y cómo se realiza (infoempleo.com)

Orellana Nirian, P. (2020). Evaluación de desempeño Evaluación de desempeño - Qué es, definición y concepto | Economipedia

Faunción publica de gobierno ¿Sabe usted qué es el Manual de Funciones? ¿sabe usted qué es el manual de funciones? - función pública (funcionpublica.gov.co)

Código sustantivo del trabajo Adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 "Sobre Código Sustantivo del Trabajo", publicado en el Diario Oficial No 27.407 del 9 de septiembre de 1950, en virtud del Estado de Sitio promulgado por el Decreto Extraordinario No 3518 de 1949

Norma técnica Colombia NTC (2015) Sistema de gestión de calidad
<https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/normograma/norma%20iso%209001%202015.pdf>

Presidencia de la república de Colombia (1993) Ley 100 de 1993 Nivel Nacional
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=5248

Ministerio de trabajo (2022). Código sustantivo del trabajo
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html

Paredes Santiago, B. (2019). Diseño de un modelo de gestión basado en la metodología balanced scorecard, para la empresa “ferretería construkasa”, cantón pastaza, provincia de pastaza. [tesis de Ingeniería, Escuela superior politécnica]
<https://1library.co/document/q7wlvmvz-diseno-gestion-metodologia-balanced-scorecard-ferreteria-construkasa-provincia.html>

ISOSCORECARD, «ISO 9001:2015 Para estrategias,» 30 11 2016. [En línea].
<https://isoscorecard.wordpress.com/2015/10/06/iso-90012015-para-estrategas>

D. Norton y R. Kaplan, Cuadro de Mando Integral, E. G. 2. S.A, Ed., Bachelona:
Harvard Business School Press, 2000.

Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M (2014)
Metodología de la investigación (6ta edición)
<https://www.uca.ac.cr/wpcontent/uploads/2017/10/Investigacion>.

Apéndice 1

Balance scorecard - talento humano – PTARSS

Tablero de Control

Perspectiva	Objetivo	Unidad de medida	Formula	Actual	Estimado	Meta	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
FINANCIERA	Identificar los costos de la rotación de personal	Millones (S/.)	Costes totales de rotación + Sustitución + Formación	\$ 27.256.806,00	\$ 14.488.806,00	\$ 8.104.806,00	Semestral			X	Jefe de RRHH
	Establecer los costos por cese de actividades	Millones (S/.)	Costes de producción + Costo de equipos y maquinaria+ Costos de mano de obra	\$ 640.000.000,00	\$ 320.000.000,00	\$ 80.000.000,00	Semestral			X	Jefe de RRHH
	Conocer los costos totales de contratación	Millones (S/.)	Costes nomina + costo formación * número de colaboradores activos	\$ 430.167.032,00	\$ 504.854.310,00	\$ 1.009.708.620,00	Semestral	X			Jefe de RRHH
	Calcular los costos por ausentismo	Millones (S/.)	Coste promedio día mano de obra x días no laborados	\$ 68.653.395,00	\$ 41.192.037,00	\$ 13.730.679,00	Semestral			X	Jefe de RRHH
CLIENTE	Calcular el número de trabajadores compensados	Numero	Número de trabajadores con aumento salarial o	6	12	60%	Semestral		X		Jefe de RRHH

			escalafonado / Número total de trabajadores x100%								
	Verificar el debido cumplimiento de la ley 50	Horas	Empleados capacitados *8/Total de empleados *8	55,22%	85%	100%	Semestr al		X		Jefe de RRHH
	Identificar el número de profesionales operativos en obra	Porcenta je	Número de operativos Profesionales / Número total de operativos	5,77%	8%	10%	Semestr al	X			Jefe de RRHH
	Comparar rangos salariales en el mercado	Millones (S/.)	Salario promedio mercado/ Tabla salarial actual	\$ 1.200.000,00	\$ 1.350.000,00	\$ 1.400.000,00	Semestr al	X			Jefe de RRHH
PROCESO S	Calcular los tiempos de contratación del Consorcio	Días	Tiempo de aprobación del recurso +Tiempo de publicación de vacante +Tiempo de revisión de hojas de vida +Tiempo de entrevistas Tiempo de exámenes médicos +Tiempo de aprobación por parte de interventoría	20	15	10	Semestr al		X		Jefe de RRHH

			+Tiempo de elaboración de contrato								
	Identificar el porcentaje de fracaso en contrataciones	Porcentaje	Nº de contrataciones fallidas / Total de contrataciones x 100	30%	10%	0%	Semestral			X	Jefe de RRHH
	Establecer número de formatos vigentes	Numero	No de formatos en uso/número de formatos actualizados	50%	80%	100%	Semestral	X			Jefe de RRHH
APRENDIZAJE	Cuantificar el número de empleados capacitados	Porcentaje	Nº de empleados capacitados / Total de empleados	10%	80%	100%	Semestral			X	Jefe de RRHH

Apéndice 2

Diseño de encuesta

Apreciado encuestado, esta es un ejercicio de tipo informativo, responda de manera libre y espontánea, según sea su percepción antes las situaciones que se presentan.

La siguiente encuesta representa cuatro perspectivas a evaluar (Personal, Procesos, financiero, Desarrollo y aprendizaje).

Datos del participante

Fecha: _____

Pertenece a: (marque con una X según corresponda)

Área administrativa

Área de producción

1. ¿Conoce algunos de los siguientes procesos de bienestar del Consorcio PTAR San Silvestre?

- a. Ley 50
- b. Capacitación
- c. Evaluaciones de desempeño
- d. Clima laboral
- e. Escalafón salarial
- f. Ninguna de las anteriores

2. ¿Cuáles de las siguientes opciones consideras que son las causas renuncias del personal del Consorcio PTAR San Silvestre?

- a. Clima Laboral
- b. Mejores oportunidades salariales
- c. Crecimiento profesional
- d. Condiciones laborales
- e. Ninguna de las anteriores

3. En el último año el Consorcio PTAR San Silvestre te ha brindado algún tipo de capacitaciones que te ayuden al crecimiento laboral o personal.

SI NO

4. ¿En la escala del 1 al 5, siendo 5 el rango con mayor valor y 1 con el menor valor identifique cuales de los siguientes procesos se desarrollan de forma adecuada en el area de talento humano del Consorcio Ptar San Silvestre?

Incentivos	1	2	3	4	5
Salarios	1	2	3	4	5
Capacitaciones	1	2	3	4	5
Evaluaciones de desempeño	1	2	3	4	5
Contratación	1	2	3	4	5
Clima laboral	1	2	3	4	5

5. ¿Cómo consideras que es el clima organizacional en el Consorcio PTARS San Silvestre?

Excelente Bueno Regular Malo

6. ¿Siente que en el Consorcio PTARS San Silvestre hay oportunidades de ascenso o crecimiento personal y laboral?

SI NO

7. ¿Se suministran al ingreso de la contratación los elementos de protección personal y la documentación contractual de su ingreso?

SI NO

8. ¿Considera que las funciones y cargo que desempeña se ajusta a la compensación salarial del mercado?

SI NO

9. ¿Conoce usted como se controla o se mide el ausentismo laboral en el Consorcio PTARS San Silvestre?

SI NO

10. ¿Consorcio PTARS San Silvestre hace la entrega puntual del comprobante de pago y esta información es clara y fácil de analizar?

SI NO

Nota: Gracias por su participación, le recordamos que esta información corresponde a un ejercicio académico y que la información suministrada es de índole privada

