



Diseño del Sistema de Gestión del talento humano en la Congregación de la Misión de los Padres
Vicentinos en Colombia en 2021

Wilson Libardo Beltrán Chitiva
Universidad Santo Tomás - Facultad de Negocios Internacionales
Medellín, junio de 2021

Notas del Autor

Wilson Libardo Beltrán Chitiva. Facultad de Negocios Internacionales, Maestría en Calidad y
Gestión integral

Universidad Santo Tomás, sede Medellín.

Este proyecto ha sido apoyado con información por la Congregación de la Misión – Padres
Vicentinos – Provincia de Colombia.

La correspondencia relacionada con esta asesoría debe ser dirigida a Wilson Libardo Beltrán
Chitiva. Contacto: wilbe-04@hotmail.com.

Copyright © (2021) por Wilson Libardo Beltrán Chitiva. Todos los derechos reservados.

Dedicatoria

A mis padres: María Adelina Chitiva González y Rafael Humberto Beltrán Calderón, quienes han sido mi apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida, y a quienes debo todo lo que hoy en día soy como ser humano, hijo de Dios y servidor, en especial, de los mas vulnerables de la sociedad.

Agradecimientos

Al Dios de la historia que ha impreso la huella de su amor en mi vida, y que hoy se ve reflejado en este trabajo de grado que tiene como centro a las personas humildes y sencillas que me recuerdan la opción de Dios por los que tienen espíritu de pobre, porque a ellos pertenece el Reino de los Cielos.

A mis Padres que, al ejemplo de la humildad de María y el trabajo arduo y silencioso de San José, me enseñaron los valores humanos y cristianos, e imprimieron con su ejemplo de vida todo lo que hoy soy como persona.

A Milena Camacho Sánchez que, con su amistad, me ha enseñado lo que significa ser un auténtico profesional y un auténtico cristiano.

Al Profesor Eduardo Nicolas Cueto Fuentes, quien me acompañó en este proyecto de grado, y en su profesionalismo y dedicación me enseña el amor por la academia.

A mis compañeros de maestría, que saben cada uno de ellos lo que aportó a mi vida, y no puedo pasar por alto el nombre de María Elena Aguirre, mi compañera y amiga, en la cual encontré una fuerza de esperanza y tesón en las largas noches de trabajo intelectual al lado de un buen café.

A la Congregación de la Misión y, en especial, al Padre Diego Luis Vásquez Marín, quien me permitió realizar esta maestría. A él y a la Congregación, Gracias por todo el bien que han hecho por mí, en mi crecimiento humano, espiritual, académico y pastoral, para el servicio de los pobres.

Tabla de contenido

1. Reseña histórica y caracterización de la Congregación de la Misión de los Padres Vicentinos	12
1.1 Breve historia	12
1.2 Tipo de empresa y plataforma estratégica.....	13
1.3 Estructura orgánica.....	16
2. Diagnóstico organizacional.....	17
3. Antecedentes.....	27
4. Objetivos.....	32
4.1. Objetivo general	32
4.2. Objetivos específicos.....	32
5 Justificación.....	32
6 Marco teórico.....	34
6.1 Marco legal de la gestión del talento humano en Colombia	43
7 Referente metodológico.....	54
7.1 Enfoque de la investigación	54
7.2 Diseño de la investigación.....	55
7.3 Alcance de la investigación.....	55
7.4 Población.....	56
7.5 Tamaño óptimo de la muestra	59
7.6 Muestreo.....	60
7.7 Fuente, técnica o instrumento de la recolección de información	60
8 Análisis y tratamiento de datos.....	61
9 Alternativas de solución a las problemáticas encontradas	124
9.1 Diseño del SG-SST bajo la NTC ISO 45001	125
9.2 Diseño del sistema del SG-TH de la Congregación de la Misión - Padres Vicentinos, basado en la gestión por competencias	126

9.3	Implementación del SG -SST y elaboración de perfiles laborales, basados en la normatividad legal vigente (Decreto 1072 2015 - Resolución 0312 - 2019).....	127
10	Plan de intervención de la consultoría de la Gestión del Talento Humano para la Congregación de la Misión – Padres Vicentinos	132
10.1	Proceso de intervención.....	136
11	Cierre de la consultoría	146
12	Conclusiones	149
13	Recomendaciones	152
14	Anexos	155
15	Lista de referencias	158

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama Congregación de la Misión - Provincia de Colombia	16
Figura 0. Personal administrativo y operativo de la Congregación de la Misión Provincia de Colombia.....	59
Figura 2. Consolidado de la encuesta	64
Figura 3. Rango de edad de los colaboradores	65
Figura 4. Colaboradores en proceso de jubilación.....	67
Figura 5. Nivel de escolaridad del personal.....	68
Figura 6. Colaboradores y trabajos que realizan.....	69
Figura 7. Análisis unidimensional del medio, por el cual conoció la vacante.....	71
Figura 8. Análisis bidimensional, por género, del medio por el cual conoció la vacante.....	72
Figura 9. Análisis bidimensional por perfil laboral del medio por el cual conoció la vacante.....	73
Figura 10. Análisis unidimensional del tipo de prueba específica antes de ser contratado	74
Figura 11. Análisis bidimensional, por género, de algunas pruebas específicas antes de ser contratados	75
Figura 12. Análisis bidimensional, por perfil laboral, de algunas pruebas específicas antes de ser contratados	76
Figura 13. Análisis unidimensional del número de entrevistas antes de ser contratado.....	78
Figura 14. Análisis bidimensional de número de entrevistas por género	79
Figura 15. Análisis bidimensional de número de entrevistas por perfil de colaboradores	80
Figura 16. Análisis unidimensional de la satisfacción frente al liderazgo que ejerce el jefe inmediato.....	81
Figura 17. Análisis bidimensional, por género, del grado de satisfacción que ejerce el jefe directo	82
Figura 18. Análisis bidimensional, por perfil laboral, del grado de satisfacción que ejerce el jefe directo	83
Figura 19. Análisis unidimensional del sentido de pertenencia a la Congregación de la Misión	85
Figura 20. Análisis bidimensional del sentido de pertenecía a la Congregación de la Misión por género.....	86
Figura 21. Análisis bidimensional, por perfil laboral, del sentido de pertenecía a la Congregación de la Misión.....	87
Figura 22. Recomendaciones para el buen clima organizacional	91
Figura 23. Análisis unidimensional de la Misión de los Padres Vicentinos.....	93
Figura 24. Análisis unidimensional de la Visión de los Padres Vicentinos.....	95
Figura 25. Análisis unidimensional del procedimiento a seguir en un caso de acoso laboral.....	98

Figura 26. Análisis unidimensional de las funciones realizadas en el puesto de trabajo.....	100
Figura 27. Análisis bidimensional, por perfil, de las funciones realizadas en el puesto de trabajo	101
Figura 28. Funciones de trabajo versus contrato laboral	104
Figura 29. Recomendación a la CM para aprovechar las habilidades del colaborador	107
Figura 30. Análisis unidimensional del nivel de satisfacción de las oportunidades laborales y de capacitación de los colaboradores de la Congregación de la Misión.....	109
Figura 31. Análisis bidimensional, por género, del nivel de satisfacción de las oportunidades laborales y de capacitación de los colaboradores de la Congregación de la Misión	109
Figura 32. Análisis bidimensional, por perfil, del nivel de satisfacción de las oportunidades laborales y de capacitación de los colaboradores de la Congregación de la Misión	110
Figura 33. Análisis unidimensional del nivel de satisfacción con el salario y la conformidad con el mercado laboral.....	111
Figura 34. Análisis bidimensional, por género, del nivel de satisfacción de los colaboradores en relación con el salario y la conformidad con los estándares en el mercado laboral	112
Figura 35. Análisis bidimensional, por perfil, del nivel de satisfacción de los colaboradores en relación con el salario y la conformidad con los estándares en el mercado laboral	113
Figura 36. Análisis unidimensional de la valoración y reconocimiento a los colaboradores de la Congregación de la Misión por parte de la esta y de sus jefes inmediatos	115
Figura 37. Análisis bidimensional, por género, de la valoración y reconocimiento a los colaboradores de la Congregación de la Misión por parte de la esta y de sus jefes inmediatos.	115
Figura 38. Análisis bidimensional, por perfil laboral, de la valoración y reconocimiento a los colaboradores de la Congregación de la Misión por parte de esta y de sus jefes inmediatos.....	116
Figura 39. Análisis unidimensional del nivel de satisfacción con el SG – SST	118
Figura 40. Análisis bidimensional, por género, del nivel de satisfacción con el SG – SST.....	119
Figura 41. Análisis bidimensional, por perfil, del nivel de satisfacción con el SG – SST	120
Figura 42. Recomendación para la buena comunicación de colaboradores y jefes inmediatos en la CM	122

Lista de tablas

Tabla 1. Porcentaje de fortalezas y debilidades de la Congregación de la Misión de los Padres Vicentinos	18
Tabla 2. Porcentaje de Amenazas y oportunidades de la Congregación de la Misión administrativamente.....	22
Tabla 3. Recomendaciones para mantener y mejorar las relaciones entre compañeros.....	84
Tabla 4. Funciones que realizan y para las que fue contratado.....	94
Tabla 5. Recomendaciones para aprovechar las habilidades del trabajador.....	98
Tabla 6. Recomendaciones para la Buena Comunicación entre Colaboradores y jefe Inmediato	113
Tabla 7. Alternativas de solución.....	126

Resumen

La siguiente consultoría se presenta como una propuesta del diseño del Sistema de Gestión del Talento Humano (GTH) de la Congregación de la Misión, dando cumplimiento a los requisitos exigidos por la Universidad Santo Tomás en la Facultad de Negocios Internacionales en la Maestría de Calidad y Gestión Integral; y cumpliendo con los criterios establecidos para el trabajo de grado: Investigación, desarrollo e innovación. Los alcances *investigativos* profundizan en una pequeña reseña histórica de la Congregación de la Misión en Colombia, su caracterización organizacional; así como una revisión literaria de los antecedentes en investigaciones relacionadas con la GTH a nivel internacional, nacional, regional y local. También se conceptualiza el marco teórico en el aspecto conceptual y jurídico; además se hace un acercamiento a la población objeto de estudio y posteriormente se hace un análisis de los resultados, para luego *desarrollar* una propuesta de solución a la GTH para la Congregación, a través de un plan y un proceso de intervención que resulta *innovador* por que articula la línea estratégica del talento humano al plan estratégico de la administración y bienestar de la Congregación de la Misión - Provincia de Colombia.

Palabras clave: Diseño, Sistema de Gestión, Talento Humano; Congregación de la Misión; Provincia de Colombia; Investigación, desarrollo, análisis, propuesta, plan, proceso, intervención estrategia, administración.

Abstract

The following consultancy is presented as a proposal for the design of the Human Talent Management System (GTH) of the Congregation of the Mission, complying with the requirements demanded by the Santo Tomás University in the Faculty of International Business in the Master of Quality and Integral management; and complying with the criteria established for the degree work: Research, development and innovation. The investigative scope delves into a small historical review of the Congregation of the Mission in Colombia, its organizational characterization; as well as a literary review of the antecedents in research related to GTH at the international, national, regional and local levels. The theoretical framework is also conceptualized in the conceptual and legal aspect; In addition, an approach is made to the population under study and subsequently an analysis of the results is made, to then develop a proposed solution to the GTH for the Congregation, through a plan and an intervention process that is innovative because articulates the strategic line of human talent to the strategic plan of the administration and welfare of the Congregation of the Mission - Province of Colombia.

Key Words: Design, Management System, Human Talent, Mission Congregation, Province of Colombia, Research, development, analysis, proposal, plan, process, strategy intervention, administration.

1. Reseña histórica y caracterización de la Congregación de la Misión de los Padres Vicentinos

A continuación, se presentan los elementos más importantes y significativos de la reseña histórica y caracterización de la Congregación de la Misión – Misioneros Vicentinos – Provincia de Colombia. Entre ellos, se encuentran: breve historia de la empresa, tipo de empresa, plataforma estratégica, objetivos, principios y estructura orgánica.

1.1 Breve historia

La Congregación de la Misión es una comunidad fundada por San Vicente de Paúl en el siglo XVII en Francia. Nació como respuesta a las necesidades de la Iglesia en su momento, para el servicio de evangelización a los más pobres, especialmente, los del campo y en la formación del clero. Cuenta con aprobación canónica desde hace 400 años y goza de personería jurídica.

La Congregación de la Misión en Colombia se fundó por petición de monseñor Carlos Bermúdez, obispo de Popayán, quien observó la falta de clero, y con ocasión del Concilio Vaticano I, hizo la petición al papa Pío IX para la presencia de una comunidad que le colaborara en la formación del clero. En respuesta a esta petición, en el año de 1870 llegan los primeros misioneros: PP Gustavo Foing y Augusto Rieux.

En la actualidad, la Congregación de la Misión es una comunidad que tiene presencia en los cinco continentes, con más de tres mil seiscientos miembros (3600), y continúa prestando su

servicio y obras sociales en diferentes campos de la actividad evangelizadora en universidades, colegios, parroquias y centros misioneros dedicados al servicio de los más pobres.

Hoy la Congregación de la Misión – Provincia de Colombia está presente en el departamento de Risaralda, con sede en el municipio de Santa Rosa de Cabal; departamento del Valle del Cauca, con sede en la ciudad de Cali y el municipio de Cartago; departamento del Meta, con sede en municipios de Restrepo, San Martín y Mapiripán; departamento de Antioquia, con sede en la ciudad de Medellín; departamento de Cundinamarca, con sede en Fusagasugá, Funza y el Distrito de Bogotá. Cuenta con sesenta y seis (66) colaboradores y ciento cincuenta (150) sacerdotes.

1.2 Tipo de empresa y plataforma estratégica

La Congregación de la Misión es considerada como empresa mediana, privada, sin ánimo de lucro, prestadora de servicios y figura ante la DIAN con NIT 860 010 527–2. Posee una plataforma estratégica contenida en el Plan Provincial que está proyectado a seis años (2019-2024). El plan contiene: visión, misión, objetivos y un marco operativo y de acción, en el que se evidencia estrategias como: formación integral, procesos de evangelización, servicio a los pobres, familia vicentina y gestión administrativa.

Visión:

Los Misioneros de la congregación de la Misión junto con toda la familia vicentina, en el 2025 continuaremos siendo una comunidad que, guiada por el Espíritu de Jesús y el

carisma vicentino, responde a los desafíos pastorales, eclesiales, sociales y culturales que los signos de los tiempos nos presentan. (Congregación de la Misión - Provincia de Colombia, 2019, p. 35)

Misión:

Somos la provincia de Colombia de la Congregación de la Misión que, siguiendo a Cristo Evangelizador de los pobres, a ejemplo de San Vicente de Paúl, busca la santidad mediante la evangelización de los pobres y la formación de clérigos y laicos. (Congregación de la Misión - Provincia de Colombia, 2019, p. 29)

Objetivos:

La Congregación de la Misión tiene como objetivo general

dinamizar la vida de la provincia de Colombia, para incrementar el impacto de nuestra acción evangelizadora, y asegurar nuestro sostenimiento y nuestro crecimiento como provincia, a través de procesos de formación, acompañamiento, promoción y gestión administrativa. (Congregación de la Misión - Provincia de Colombia, 2019, p. 35)

Para este fin, se propone cinco objetivos estratégicos, a saber:

- «La provincia de Colombia se compromete con una formación integral y permanente de los cohermanos, desde una perspectiva integral y sistemática, fortaleciendo así nuestra misión apostólica.
- La provincia de Colombia diseñará, fiel a su carisma, estrategias para formar, acompañar y promover las obras, personas, comunidades e instituciones donde brinda su servicio apostólico entre los pobres.
- La provincia de Colombia promoverá una espiritualidad encarnada misionera, para favorecer la experiencia de Dios en la vida fraterna y en la evangelización de los pobres.

- La provincia de Colombia afianzará la formación de laicos y cohermanos en el carisma propio.
- La provincia de Colombia fortalecerá sus estructuras jurídicas, administrativas, tecnológicas, comunicacionales y financieras, para garantizar la transparencia en el manejo de los bienes y el sostenimiento de las obras». (Congregación de la Misión - Provincia de Colombia, 2019, p. 35)

Principios:

La Congregación de la Misión tiene los siguientes principios:

- Seguimiento de Jesucristo evangelizador de los pobres.
- La importancia de la oración.
- El sentido de pertenencia a la Iglesia.
- Los pobres, razón de nuestra misión.
- La Fidelidad y la estabilidad.
- La espiritualidad Mariana.
- Las virtudes que nos identifican.
- El valor de la vida fraterna.
- Las entrañas de misericordia.
- La apertura misionera.
- La formación del clero.
- La misión con el laicado vicentino. (Congregación de la Misión - Provincia de Colombia, 2019, p. 31):

1.3 Estructura orgánica

La estructura orgánica de la Congregación de la Misión es de tipo vertical. Entendiendo por estructura vertical una organización que: «refleja de forma escalonada su estructura jerárquica, desde los niveles superiores, situados en la parte arriba, a los niveles inferiores que aparecen abajo» (González, 2018).

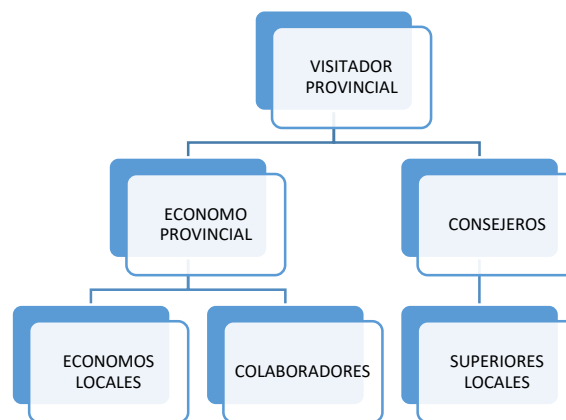


Figura 1. Organigrama Congregación de la Misión - Provincia de Colombia

Fuente: Congregación de la Misión - Provincia de Colombia, 2019.

La consultoría denominada “Diseño del Sistema de Gestión del Talento humano en la congregación de la Misión de los Padres Vicentinos – Provincia de Colombia en el año 2021” en la que se pretende optimizar la Gestión Humana del personal colaborativo de la CM, está caracterizada por tener un organigrama dentro del campo administrativo de la gestión del talento Humano. (Economato Provincial, Ecónomo Local y Colaboradores) que hacen parte de una de las líneas que plantea el objetivo general de la organización (Congregación de la Misión), y se especifica en el quinto objetivo estratégico como línea operativa a cumplir en un tiempo de seis años.

Los resultados arrojados por parte de la consultoría son pertinentes para la organización, ya que pretende diseñar el Sistema de Gestión del Talento Humano en la Congregación de la Misión de los Padres Vicentinos en Colombia en el año 2020, para mejorar los procesos de gestión y calidad en este campo.

La información recolectada es facilitada por la Congregación de la Misión de los Padres Vicentinos – Provincia de Colombia. Este sistema de gestión se aplicará a nivel nacional en ocho sedes de la congregación en Colombia.

2. Diagnóstico organizacional

Dentro de las políticas internas establecidas por la Congregación de la Misión de los Padres Vicentinos en Colombia, y luego de asumir varias multas impuestas por entidades gubernamentales, la actual administración se ha propuesto rediseñar, desarrollar e implementar, de manera adecuada, los procesos que tienen que ver con la gestión de su talento humano.

Se ha evidenciado que, aparentemente, debido a una ineficaz ejecución por parte de los responsables de los procesos de gestión del talento humano, se vienen presentando, de manera consecutiva, inconvenientes y dificultades en el desarrollo de dichos procesos.

Para el análisis de problemas para la consultoría denominada: «Diseño al sistema de gestión del talento humano de la Congregación de la Misión Padres Vicentinos – Provincia de Colombia año 2021», se utilizó como instrumento investigativo la matriz de evaluación de factores internos MEFI. Al evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la organización, y al identificar y evaluar las relaciones entre ellas, dicha matriz

permitirá formular las estrategias adecuadas para poder implementarlas dentro de la organización. (Herramientas para el análisis del contexto MEFI y MEFE)

De la misma manera, se recurrió a la matriz de evaluación de factores externos MEFE que:

resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E), social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno (Herramientas para el análisis del contexto MEFI y MEFE)

Para la construcción de la matriz de evaluación de factores internos y externos se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

1. Se utilizó el instrumento de grupo focal, que consiste en la recolección de datos, a través de una entrevista hecha en un rango de dos a ocho personas, en el que se toman las opiniones de cada uno de los participantes en relación con un tema específico. Para el caso de la presente consultoría, se contó con la participación de cinco integrantes del personal administrativo de la Congregación de la Misión, conformado por: Milena Camacho, contadora de la Congregación y encargada del SG-SST; Mónica Gil, asesora externa del SG-SST; María Teresa Muñoz, asistente administrativo; Luis Miguel Camargo, abogado y asesor externo del SG-SST, y Giovanni Martínez, asistente administrativo.
2. Se propuso como tema de diálogo, el Sistema de Gestión del Talento Humano en la Congregación de la Misión. Se preguntó a cada uno, por separado, tres fortalezas y tres debilidades en relación con dicho sistema dentro de la Congregación, procurando que cada

una de las fortalezas y debilidades fuesen lo más específicas posibles para lograr hacer un buen ejercicio de tamizaje.

3. Luego de tener las fortalezas como primer punto de referencia, y las debilidades como segundo, se consolidaron quince fortalezas y quince debilidades, para un total de treinta. Posteriormente, se realizó un tamizaje teniendo en cuenta las más repetitivas, las que tuviesen que ver de manera directa con el sistema de gestión del talento humano, y las que tuviesen una coherencia respecto del ejercicio propuesto. Dicho proceso depuró los resultados, lo que permitió establecer cinco fortalezas y cinco debilidades.
4. A partir de las las cinco fortalezas y las cinco debilidades, se realizó un porcentaje de peso; es decir, el grado de importancia o factor de éxito con que cada uno valoraba esas fortalezas y debilidades. El porcentaje se midió del 1 % al 50 %. Así mismo, se calificó de 1 a 4 la ponderación con la cual cada uno evalúa el factor de éxito en la Congregación. Estos valores de peso y de calificación se sumaron porcentualmente según el número de los participantes del grupo focal, y así se obtuvo un consolidado general de peso y calificación.

Estos dos se multiplican y arrojan la puntuación final que es con el que se hace el balance de cómo está la Congregación en cuanto evaluación de factores internos, siendo de 1 a 2,49 un rango bajo y 2,50 un rango alto. A continuación, se presenta el ejercicio y sus resultados en una gráfica.

Tabla 1

Porcentaje de fortalezas y debilidades de la Congregación de la Misión de los Padres Vicentinos

administrativamente

MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)

MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)

FACTOR CRITICO DE ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
FORTALEZAS				
1	Empoderamiento administrativo de los nuevos sacerdotes	15%	1	0,15
2	Estabilidad económica para hacer una buena gestión del talento humano	8%	1	0,08
3	Talento humano con el que cuenta la c.m actualmente	9%	2	0,18
4	Empoderamiento, por parte del actual gobierno provincial, en temas administrativos	10%	2	0,20
5	Cumplimiento de las obligaciones con respecto a los colaboradores	8%	2	0,16
DEBILIDADES				
1	Conflicto de poder o mando	9%	1	0,09
2	Falta de formación académica en el área administrativa, financiera, contable y laboral	5%	1	0,05
3	Falta de políticas y procedimientos claros y perdurables a nivel provincial en la gestión del talento humano	21%	2	0,42
4	El miedo al cambio administrativo	8%	2	0,16
5	Sacerdotes mayores no dejan avanzar los procesos	7%	3	0,21
TOTAL		100%		1,70

Nota: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que la puntuación estándar para este tipo de matriz es de 2,50, la Congregación de la Misión, con 1,70 está por debajo del rango, lo que demuestra que las debilidades internas afectan directamente la gestión del talento humano en la Congregación y tiende más a las debilidades que a las fortalezas; esto requiere trabajar más en estas debilidades para fortalecerlas y no dejar que las situaciones adversas afecten la vida de la congregación. También se puede evidenciar que la congregación posee un control en los factores internos y en las estrategias necesarias para implementar una gestión que lleve a un factor de éxito, ya que no

está rodeado por un entorno de factores externos que le impidan mejorar en su proceso de gestión de talento humano.

La *fortaleza* con mayor puntuación que arrojó la matriz fue: «el empoderamiento, por parte del actual gobierno provincial, en temas administrativos», con un peso del 10 % y una calificación de 2 (media); lo cual, multiplicado, arrojó una calificación de 0,20. Lo anterior, valida la importancia que representa para la alta gerencia de la Congregación el desarrollo de la consultoría planteada. De la misma manera, refleja la relevancia que tiene dicha consultoría, lo que asegura, de alguna manera, la implementación y el éxito de la misma. En este sentido, la Congregación de la Misión, como organización, ha venido empoderando el área de talento humano al darle importancia a la administración de este recurso, es decir, atiende

la planeación, organización, desarrollo y coordinación y el control establecido para promover el desempeño eficiente del personal, así como también brindar el medio que permite a las personas que colaboran en la administración del talento humano, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (Negrete, 2012)

La actividad administrativa que viene desarrollando el actual gobierno provincial de la Congregación ha permitido ubicar el talento humano como ciencia en los procesos administrativos para sus líderes y sus equipos de trabajo. Se ha podido evidenciar que esta tarea administrativa requiere de un estado constante de evaluación y control, ya que siempre surgirán nuevas tendencias que modificarán los patrones establecidos en relación con el talento humano, porque: «el capital humano es intangible que no puede administrarse de la misma manera en que la organización administra los puestos, los productos y las tecnologías» (Bohlander, 2009). Esto no impide que la Congregación de la Misión sea innovadora y cree

nuevas tendencias que le permitan satisfacer las necesidades de sus colaboradores y las suyas propias.

En cuanto a la *debilidad* con mayor puntuación que arrojó la matriz fue: «la falta de políticas y procedimientos claros y perdurables a nivel provincial en la gestión del talento humano», con un peso del 21 % y una calificación de 2 (media); lo cual, multiplicado, arrojó una calificación de 0,42. Con este resultado se constata la inexistencia de un sistema de gestión del talento humano en la Congregación de la Misión, y muestra la necesidad puntual de diseñar dicho sistema de gestión.

En la actualidad, el talento humano tiene un papel importante en cualquier organización, y se define como: «el proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente» (Werter, 2014). Por ende, «La gestión del talento es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta que lo que impulsa el éxito de su negocio es el talento y las habilidades de sus empleados» (Werter, 2014).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, en la Congregación de la Misión se evidencia la necesidad imperante de un diseño e implementación de un sistema de gestión, con el cual se puedan tener unas políticas claras que pongan el capital humano como un activo fuerte, y hacerlo operativo con los demás recursos de la organización.

En este orden de ideas, el talento humano tiene su «interacción con las políticas y objetivos organizacionales, determinará el perfil de competencias que deberá desarrollar y potenciar para contribuir a agregar valor al capital humano que conforma la empresa» (Pardo,

2011), lo cual le permitirá a la Congregación de la Misión de los Padres Vicentinos – Provincia de Colombia, estar a la vanguardia organizacional en materia del factor humano.

Para la construcción de la Matriz MEFE se utilizó la metodología implementada en la matriz de evaluación de factores internos.

Se utilizó el instrumento del Grupo Focal integrado por el personal administrativo ya mencionado, se planteó como tema: la gestión del talento humano en la Congregación de la Misión bajo la mirada de tres amenazas y tres oportunidades en los factores externos. Se procuró que las amenazas y las oportunidades fuesen lo más específicas. También se realizó el ejercicio de una lluvia ideas con quince amenazas y quince oportunidades y así, obtener el tamizaje de cinco amenazas y oportunidades, teniendo en cuenta las mas específicas, repetitivas y que tuviesen coherencia con el tema de la gestión del talento humano. Finalmnete se procedió a realizar el peso y la calificación. A continuación, se presentan los resultados arrojados en la tabla 2:

Tabla 2

Porcentaje de Amenazas y oportunidades de la Congregación de la Misión administrativamente

MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)

MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)

FACTOR CRITICO DE ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
AMENAZAS				
1	Oportunismo de los seminaristas para beneficiarse de la comunidad	7%	2	0,14
2	Cambio socioeconómicos a nivel mundial	6%	2	0,12
3	La pérdida de beneficios tributarios que goza la iglesia	17%	2	0,34
4	Multas impuestas por el incumplimiento legal	14%	1	0,14
5	Consecuencias psicológicas y económica por el Covid-19	6%	2	0,12
OPORTUNIDADES				
1	La obligatoriedad de las congregaciones a ser empresas	13%	4	0,52
2	La facilidad de acceso a la tecnología	11%	3	0,33
3	Legalidad ante los entes gubernamentales	11%	4	0,44
4	La oferta laboral	8%	3	0,24
5	La oferta existente en administración delegada	7%	3	0,21
TOTAL		100%		2,60

Nota: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que la puntuación estándar para este tipo de matriz es de 2,50, la Congregación de la Misión, con 2,60, está por encima del rango, lo que demuestra que el entorno de la Congregación de la Misión brinda más oportunidades que amenazas. Esto genera confianza porque implica que la congregación tiene control de los factores externos, y puede seguir perpetuándose en el tiempo. Si la puntuación hubiese sido por debajo de 2,50, significaría que esta no tendría control sobre los factores externos, y se vería en un riesgo grande en competencia para continuar como organización.

Por su parte, la *amenaza* con mayor puntuación que arrojó esta matriz fue: «la pérdida de beneficios tributarios que goza la Iglesia», con un peso del 17 % y una calificación de 2 (media);

lo cual, multiplicado, arrojó una calificación de 0,34. Esto muestra que la Congregación de la Misión no es ajena a la incertidumbre generalizada que afecta una reforma tributaria.

Por otra parte, la *oportunidad* con mayor puntuación que arrojó esta matriz fue: «la obligatoriedad de las Congregaciones religiosas a ser empresa», con un peso del 13 % y una calificación de 4 (superior); lo cual, multiplicado, arrojó una calificación de 0,52. Se debe tener en cuenta que la Congregación de la Misión figura como una entidad no contribuyente del impuesto sobre la renta y complementarios, conforme a lo estipulado en el artículo 23 del Estatuto Tributario y exenta de Retención en la Fuente de acuerdo al artículo 369 del Estatuto Tributario. Esta excepción que tiene la Congregación no la exime de la obligatoriedad para diseñar e implementar un sistema de gestión del talento humano conforme a lo establecido por el Gobierno Nacional en el código sustantivo de trabajo, y que está reflejado en todo el código desde el mismo momento de la selección, contratación, continuidad y finalización de un contrato laboral.

Realizado un análisis comparativo entre la matriz EFI y la matriz EFE, se puede observar que la Congregación de la Misión tiene un puntaje inferior al rango establecido con 1,70 y, por tanto, presenta un menor peso en los factores internos que evidencian que las debilidades pesan más, y afectan de manera directa los factores internos. En contraste, los resultados de la evaluación de factores externos son superiores al rango establecido, en un 2,60, lo que genera certidumbre, ya que los factores del entorno externo no afectan las variables y, por tanto, pueden ser controladas por la congregación. Si el panorama fuese diferente, y los factores externos pesaran más sobre los factores internos, la congregación no tendría un control sobre las variables. En conclusión, la Congregación de la Misión tiene control sobre las variables, ya que en su área

interna se puede hacer toma de decisiones, inferir sobre las estrategias organizacionales internas y tener una incidencia en el cambio organizacional, que en este caso sería la implementación de un Sistema de Gestión del Talento Humano en la alineación de sus políticas estratégicas contenidas en el Plan Provincial (2019–2024).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el diseño e implementación de un Sistema de Gestión del Talento Humano permitirá que la Congregación de la Misión asuma una manera de ser en el mundo organizacional de las comunidades religiosas sin ánimo de lucro, al constituirse como una Comunidad pionera, capaz de rediseñarse en temas de gestión del talento humano. Esto implica que, tanto el gobierno provincial como los asociados a dicha Congregación, estén dispuestos a un cambio de mentalidad, que es uno de los factores que más cuenta en el interior de las organizaciones. Este cambio de mentalidad organizacional genera transformaciones, como lo explica Negrete: «una modificación ocurrida en el entorno del trabajo, representa un aspecto importante en la innovación de las organizaciones y en su capacidad de adaptación para responder a las diferentes transformaciones del medio ambiente interno y externo» (Negrete, 2012). Con esta perspectiva se puede puntualizar la necesidad de una transformación para alcanzar los objetivos planeados, con una alta calidad de la gestión organizacional.

Según se ha visto, los resultados de las matrices MEFI y MEFÉ demuestran la problemática existente dentro de la organización, lo cual hace imperativo diseñar un sistema de gestión del talento humano en la Congregación de la Misión, para garantizar la viabilidad de la consultoría en un alto porcentaje.

3. Antecedentes

Para la consultoría denominada «Diseño del Sistema de Gestión del Talento Humano para la Congregación de la Misión - Padres Vicentinos – Provincia de Colombia año 2020», se realizaron algunas indagaciones en tesis o investigaciones internacional, nacional y local que tuvieran que ver con el propósito de dicha consultoría. De todo lo investigado, resaltan los siguientes datos:

A nivel internacional:

En Ecuador, la investigación denominada *Gestión del Talento Humano en la Universidad Ecuatoriana*, realizada por María Edilma Párraga Castaño (basandose en Segredo, 2016 y Becker, Huselid y Ulrich, 2002). considera la gestión del talento humano como una unidad estratégica capaz de incidir en la formulación e implementación de las estrategias y objetivos de cualquier universidad, por ende, aquellas que inviertan en su talento humano hacen de este una de las mayores ventajas académicas propuestas. La metodología que implementó en su investigación fue mixta, y su principal hallazgo fue la situación actual en que se encuentra la gestión del talento humano en la Universidad Ecuatoriana, y pone de manifiesto que se está transitando hacia una gestión con enfoque de procesos y mejora continua, proactiva, sistémica y estratégica. No obstante, recalca que se hace necesario profundizar en los estudios de esta temática para poder difundir el conocimiento relacionado con los mejores resultados, de manera tal, que se contribuya al desarrollo de la actividad desde una dimensión innovadora.

En España se encontraron tres obras aportantes para esta investigación. La primera obra se llama *Sistema de Gestión de Calidad con Responsabilidad Social Universitaria*, de Diógenes Alberto Díaz Segarra (basada en Sarmiento, 2011 y AECA, 2001), trata sobre las crisis y los interrogantes que se forman ante la necesidad de un desarrollo holístico de países que son mayoría, en un desesperado intento por salir del subdesarrollo, y que en su proceso, de forma directa o indirecta, tienen un conocimiento claro de lo que significa la marginalidad económica, social y ambiental, impacto que es mayor cuando a estas sociedades vulnerables algunos las utiliza para aumentar su riqueza.

La metodología de esta investigación es de acción participativa (IAP). Las técnicas utilizadas fueron la de recolección de datos para el trabajo de campo: entrevistas, encuestas del personal docente, estudiantil y administrativo. El principal hallazgo consistió en implementar, en todas las áreas, un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) certificable internacionalmente (ISO 9001). Aseguran que se debe optimizar la ejecución de procesos propios del quehacer educativo, como son: infraestructura, tecnología, docencia, vinculación interna y externa, concienciación ambiental, investigación y presentación de proyectos de desarrollo.

La segunda obra denominada *La Organización del Capital Humano como Activo Intangible*, de Concepción Burgos García (utilizó biografía de Cañibano Calvo, 2007 y Council 2010), demuestra la invalidez del enfoque tradicional, en el sentido de que se ha centrado en contabilizar, como activo de una empresa, la capacidad individual de los trabajadores, cuando debería centrar en la infraestructura de la empresa para gestionarlo el recurso humano. El autor utiliza una metodología inductiva, y analiza de manera crítica los diferentes aportes recibidos sobre la contabilización del capital humano, y encontró que el concepto «intangible estructural

de capital humano» resulta fundamental para entender cómo una empresa crea valor, a partir del elemento humano, específicamente, dentro del contexto económico actual marcado por la economía del conocimiento.

Y la tercera obra titulada *La Autoridad Formal, una Restricción en el Sistema de Administración del Talento Humano*, de Juan Nicolás Montoya Monsalve, Universidad San Pablo (cita a Alonso, 1996 y Pignatiello, 1990), aborda la problemática de un nuevo esquema organizacional, donde las aperturas económicas, las internacionalizaciones de los mercados y la globalización en los procesos de producción y comercialización sugieren acentos mayores en la adaptabilidad y flexibilidad de las organizaciones, donde su respuesta rápida esté definida por la movilidad de recursos y el aumento de las economías de escala, entre otros. Mediante una síntesis multimetodológica, el autor demostró que la evolución de las teorías administrativas, propone la argumentación de nuevos considerandos, sustentados en conceptos relacionados con la nueva gerencia. Afirma, finalmente, que es necesario cambiar los conceptos de manejo de las organizaciones, donde se trascienda de la organización mecánica a la organización global, con el fin de buscar la relación entre todos los elementos que funcionan en ella, y así lograr mejores resultados, de manera tal, que se contribuya al desarrollo de la actividad desde una dimensión innovadora.

A nivel nacional:

El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA Es una entidad que vigila las organizaciones en cuanto a la planeación, procedimientos y acciones orientadas a brindar desarrollo y bienestar a su talento humano, para que cumplan con toda la normatividad vigente, las políticas institucionales,

la integración y el uso eficaz y eficiente de sus recursos. Al utilizar una metodología PESAT (Política, Económica, Social, Ambiental y Tecnológica), capacita a los servidores públicos vinculados al SENA, para que adquieran las aptitudes necesarias y actúen con la integridad y el compromiso que exige el cumplimiento de las funciones a su cargo, de manera que sus acciones generen condiciones favorables para contribuir continuamente al logro de la misión, objetivos, planes y metas de dicha entidad. De allí, que utiliza una estrategia del talento humano consistente en articular, integralmente, los recursos y acciones que contribuyen al logro de los propósitos antes mencionados. (Plan de Gestión Estratégica del Talento Humano SENA - 2019).

Por su parte, la Universidad de la Salle trabaja desde 2012 en buscar soluciones a los problemas en el área de la gestión del talento humano, que se venían presentando en dicha institución educativa. Y dichas soluciones implementadas, han representado para ellos «un punto de quiebre a partir del cual casi todo empezó a cambiar». Al utilizar una metodología de mapeo y documentación de procesos, ha conseguido resultados de mejoramiento, los cuales, a partir de su apuesta estratégica, se ven expresados en la acreditación de alta calidad académica y en la renovación de la certificación de su Sistema de Gestión de Calidad. De la misma forma, han consolidado una «cultura de calidad», como ellos mismos la llaman, donde el principal protagonista de la calidad siempre será el talento humano de la Institución. (*La calidad: una decisión estratégica de la Universidad de La Salle*, por Ariel Tovar Gómez, 2012 - Revista de la Universidad de la Salle).

Ya para terminar, la investigación *Propuesta de Mejoramiento al Sistema de Gestión de Calidad Enfocado al Cliente Interno del Colegio Agustiniiano Tagaste de Bogotá*, de Claudia Wilches, Jorge Bazurto y Magda Castro, Universitaria Agustiniiana, trata sobre la problemática

que presentan algunas organizaciones, en cuanto a la búsqueda de estrategias que satisfagan las necesidades de su talento humano, como sus primeros y principales clientes. Utilizaron como metodología las matrices MEFE y MEFI para repensar el concepto de «cliente para el Colegio», desde la óptica de «todos somos clientes y todos somos usuarios», por lo cual propusieron mejorar la comunicación y los procesos utilizando el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

A nivel local:

A nivel local no existen estudios específicos relacionados con el tema que nos concierne. Y de existir, desafortunadamente no han sido publicados; razón por la cual no se profundiza en dicho nivel regional.

De lo anterior, se podría decir que la consultoría que plantea el presente trabajo resulta pionera e innovadora en materia de gestión de calidad del talento humano para las comunidades religiosas católicas, no solo en la región, sino a nivel nacional. De todas las indagaciones e investigaciones realizadas, si bien desde la Doctrina Social de la Iglesia no se proponen modelos a seguir para hacer una gestión del talento humano, la aplicación está en entender los contextos empresariales y enmarcarlos dentro de esas orientaciones.

Es esa perfecta combinación entre apostar por la calidad y la productividad, y al mismo tiempo reconocer el potencial humano y la fuerza laboral, es lo que constituye un único generador de ventajas competitivas.

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Diseñar un sistema de gestión del talento humano para la Congregación de la Misión - Padres Vicentinos en Colombia para el año 2021.

4.2. Objetivos específicos

Identificar las características de un sistema de gestión del talento humano adecuado a las necesidades de la Congregación de la Misión.

Diagnosticar la línea base de la Congregación de la Misión en lo referente al proceso de gestión del talento humano.

Realizar un análisis propositivo sobre los procesos, acciones y estrategias de mejora y calidad en la gestión del talento humano en la Congregación de la Misión.

5. Justificación

La consultoría «Diseño del Sistema de Gestión del Talento Humano para la Congregación de la Misión - Padres Vicentinos, Provincia de Colombia año 2020» beneficia la Congregación de la Misión de los Padres Vicentinos y, por ende, a la Iglesia Católica, ya que mejora la optimización del recurso humano dentro de la organización, y con ello alcanza un nivel de satisfacción en los colaboradores que se ve reflejado en buenos perfiles de cargos, buen manual de funciones,

excelente desarrollo en las actividades laborales, tiempos laborales justos, bajos niveles de estrés, sentido de pertenecía por la organización, desarrollo humano y un desarrollo en sus relaciones familiares. Si existen estas condiciones en un sistema de gestión del talento humano, no solo se verá beneficiado el colaborador, sino todo su entorno.

La Iglesia es vista como una empresa, y durante los últimos años se ha venido ajustando a los requerimientos de tipo laboral y legal que exige el Gobierno Nacional, por lo que este sistema se convierte en pionero e innovador en materia de gestión de calidad del talento humano para las comunidades religiosas católicas a nivel nacional.

En la actualidad, la Congregación de la Misión posee un capital humano en el área administrativa y operativa. Por esta razón, es importante el diseño de un sistema de gestión del talento humano en el que se optimicen los procesos en la prestación de servicios que realiza la congregación de la misión a nivel nacional. Así mismo, se obtienen beneficios en los ingresos económicos y también reducción de costos reflejado en una buena contratación de personal, evitando sanciones por procesos no bien llevados.

Con el diseño de un sistema de gestión del talento humano para la congregación de la Misión, se enriquece el repositorio investigativo y de consultorías de la Facultad de Negocios Internacionales en la maestría de Gestión y Calidad de la Universidad Santo Tomás – sede Medellín.

Finalmente, como consultor se adquiere el conocimiento y la destreza para la elaboración de un sistema de gestión del talento humano, que cumple con el perfil planteado por la maestría para responder como gerente de calidad en los procesos de una organización.

6. Marco teórico

A continuación, se presenta la investigación bibliográfica de algunos autores reconocidos en el tema de la gestión del talento humano, con el propósito de resaltar las principales categorías conceptuales presentes en la consultoría denominada «Diseño del Sistema de Gestión del Talento Humano para la Congregación de la Misión - Padres Vicentinos, Provincia de Colombia año 2020».

El Talento Humano

El talento humano es definido por Werther (2014) como «el proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente», tiene un papel importante dentro de las compañías, pues de este depende la eficiencia y productividad de la misma. Por ende, «La gestión del talento (...) se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta que lo que impulsa el éxito de su negocio es el talento y las habilidades de sus empleados».

Por la consideración anterior, y debido al contexto socioeconómico mundial, muchas empresas en la actualidad son flexibles y han adoptado nuevos modelos para llevar a cabo el proceso de gestión del talento humano, una tarea innovadora, pero que ha quitado garantías a los trabajadores, por las nuevas tendencias de contratación. Es por ello, que la importancia del líder y su equipo toman cada vez más fuerza, debido a que estos dos conjugados promueven la productividad.

En este mismo orden y dirección, Chiavenato, I. (2009), define la *gestión del talento humano* como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Por su parte, Vásquez, A. (2008) afirma que la *gestión del talento humano* es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de la participación de la empresa, como el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación continua.

Mora, V. (2012), resalta que la *gestión del talento humano* es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio laboral. Impulsar la excelencia de las competencias individuales, de acuerdo con las necesidades operativas, donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, «de lo que saben hacer» o podrían hacer.

Administración del Talento Humano

En cuanto al concepto de *administración del talento humano*, se define como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los asuntos administrativos, en cuanto a las personas o el recurso humano se refiere, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evolución del desempeño. Allí se toman las decisiones referentes a las relaciones laborales que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones; se

encarga de proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca conservar a las personas hábiles y competitivas en una empresa u organización.

Negrete, (2012), la define como

la planeación, organización, desarrollo, coordinación y el control establecido para promover el desempeño eficiente del personal, así como también brindar el medio que permite a las personas que colaboran en la administración del talento humano, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

La administración del talento humano es y será siempre una ciencia para los líderes y sus equipos de trabajo, dado que siempre surgirán nuevas tendencias que producen cambios que modifican los patrones establecidos; por ello, «el capital humano es intangible que no puede administrarse de la misma manera en que la organización administra los puestos, los productos y las tecnologías» (Bohlander y Snell, 2009). Pero estos cambios no impiden que las empresas sean innovadoras y creen nuevas tendencias que les permitan satisfacer las necesidades de sus empleados y las suyas propias.

Por lo anterior, la administración del recurso humano es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito, por lo que podríamos decir que todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación.

La importancia de los recursos humanos de toda empresa radica en su habilidad para responder, favorablemente, y con voluntad, a los objetivos del desempeño y a las oportunidades. En este esfuerzo se procura obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo, como por

encontrarse en un buen ambiente laboral. Esto requiere que un personal adecuado, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo requerido.

Es evidente entonces, que una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y esta se construye o se destruye por la calidad o el comportamiento de su personal. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos, que poseen habilidades para usar múltiples conocimientos. Es, a través de los recursos humanos, que los demás recursos de la empresa se pueden utilizar con efectividad.

Selección de Personal

En lo relacionado con la *selección de personal*, Chiavenato, I. (2002) la define como un proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las condiciones del mercado. En este sentido, Ansorena (2005) la describe como aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de cualidades y capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

Chiavenato, I. (2009) plantea que la selección de personal busca entre diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización, o para

las competencias que necesita; por lo tanto, el proceso de selección pretende mantener o aumentar la eficiencia o el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

En ese mismo sentido, Gómez L. et al. (2008) refuerzan lo anterior, diciendo que la selección de personal es el proceso mediante el cual se toma la decisión de contratar o no a cada uno de los candidatos a un puesto. El proceso normalmente requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo, y valorar a cada candidato en función de esas características. El proceso de selección se resume de la siguiente manera:

Proceso de selección

En el *proceso de selección* se escoge entre varios candidatos al más idóneo para desempeñar las actividades de cada puesto.

Selección del candidato: concluido el proceso de selección, se procede a informar al candidato elegido sobre el resultado, y se realiza la contratación.

Para el proceso de selección de personal se debe tener cuenta el *perfil*. Es una medición del talento humano que está determinada por las pautas básicas de productividad, en las que se tiene en cuenta aspectos de la personalidad y del comportamiento, y Según Mondy y Noe, «incluyen una amplia gama de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos por naturaleza, se relacionan con habilidades interpersonales o se orientan hacia los negocios». La medición conlleva también un cambio que Negrete (2012) entiende como «una modificación ocurrida en el entorno del trabajo, representa un aspecto importante en la innovación de las organizaciones y en su capacidad de adaptación para responder a las diferentes transformaciones del medio ambiente interno y externo». En este orden de ideas, el talento

humano tiene su «interacción con las políticas y objetivos organizacionales determinará el perfil de competencias que deberá desarrollar y potenciar para contribuir a agregar valor al capital humano que conforma la empresa» (Pardo y Porras, 2011), lo que permitirá a la empresa estar a la vanguardia con las nuevas tendencias globales del capital humano.

Existen unas habilidades básicas, que en la actualidad las organizaciones valoran, y tienen que ver con las aptitudes o cualidades para el cumplimiento de un perfil laboral. Para Chiavenato (2008), «El perfil del trabajador demandado por la industria se puede resumir en: bachillerato terminado, experiencia anterior y cursos técnicos (...)» (Chiavenato, 2008). El candidato también debe tener habilidades en relaciones interpersonales que contribuyan a un buen clima organizacional, y son tenidas en cuenta a la hora de una entrevista de trabajo. Como dice Chiavenato, «Hoy en día no basta con tener sólo habilidades técnicas» (Chiavenato, 2008).

Proceso de inducción

Encontramos también, dentro de un adecuado sistema de gestión del talento humano el *proceso de inducción* Este se ha entendido o reducido a determinar las tareas puntuales al trabajador y la manera de realizarlas. Sin embargo, dicho proceso va más allá: «La orientación de las personas es el primer paso para su adecuada colocación en los puestos de la organización e incluye la culturización, es decir, el acoplamiento a la cultura organizacional» (Chiavenato, 2008).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, todas las organizaciones cuentan con su propia filosofía, modos de ser, modo de constituirse en un clima y cultura organizacional propios que se basan, fundamentalmente, en el «conjunto de hábitos y creencias que establecen las

normas, los valores, las actitudes y las expectativas, compartidos por todos los miembros de la organización» (Chiavenato, 2008). Este clima y cultura organizacional «se presenta en varios niveles: los artefactos, los valores compartidos y los supuestos básicos; y puede ser fuerte o débil, adaptable o no. En cuanto a los valores compartidos, en el fondo existe una doble necesidad de estabilidad y de adaptabilidad de la cultura» organizacional.

En el proceso de inducción «los trabajadores aprenden la cultura por varios caminos, como las historias, los rituales, las ceremonias, los símbolos, materiales y la forma de lenguaje» (Chiavenato, 2008). Esta cultura se socializa mediante

la adaptación de las personas a la cultura de la organización. Los métodos más utilizados son: el proceso de selección, el contenido del puesto, el supervisor como tutor, el grupo de trabajo y el programa de integración de mucha aplicación. (Chiavenato, 2008)

Y trae como beneficio un programa de integración en el que se cuenta una «reducción de la ansiedad de las personas, reducción de la rotación, ahorro de tiempo y adaptación de las expectativas» (Chiavenato, 2008).

Capacitación y formación

La *capacitación y formación* son elementos clave dentro del Sistema. Descenso y Robbins (2008) definen la capacitación como un estímulo a las cualidades personales de los empleados, de manera que las mejoras que se lleven a cabo conduzcan hacia una mayor productividad dentro de la organización.

La capacitación y la formación de los recursos humanos en las organizaciones parten del supuesto de que la mayoría de los empleados puedan ser motivados para trabajar y aprender. El hecho de tener una actividad estimulante, de progresar en la profesión o campo de acción, y de

recibir recompensas por el desempeño, son factores que movilizan y atraen su atención y energías (Price Waterhouse, 1987).

No debe olvidarse que la capacitación tiene un fuerte poder de motivación. Formar a un empleado significa decirle que la empresa tiene un proyecto a futuro para él. La organización le agrega valor y lo sitúa en una posición de expectativa en el mercado laboral.

Desempeño laboral

Otro factor encontrado es el *desempeño laboral*. Para Araujo y Guerra (2007), depende y se mide en varios factores: elementos, habilidades, características o competencias pertenecientes a los conocimientos, habilidades y capacidades desarrolladas por el empleado y aplicadas en su área de trabajo.

El término «desempeño laboral» se refiere a lo que en realidad hace el trabajador, y no solo a lo que sabe hacer; por lo tanto, resultan esenciales aspectos como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina (aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo y las específicas de los puestos de trabajo), además de las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos. Existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño laboral y la idoneidad demostrada.

Compensación

La *compensación* en el área de los recursos humanos está «relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales». Según Chiavenato, la compensación de los empleados está compuesta por factores financieros y no financieros. A su vez, existen dentro de los factores financieros dos tipos de compensación: a. directa y b. indirecta. Dentro de la compensación *directa* se encuentran el salario que recibe el empleado, los premios por metas alcanzadas con éxito y las comisiones. La compensación *indirecta* contempla todos aquellos aspectos por los que el trabajador recibe dinero o beneficios, pero que suelen ser variables, entre ellos se encuentran los bonos por vacaciones, las propinas, las horas extras, etc. Del mismo modo, dentro de los aspectos no financieros de la compensación, se encuentran el reconocimiento, la autoestima, la seguridad en el puesto de trabajo y el prestigio. Estos aspectos no financieros no son un atributo menor. La motivación y la satisfacción del personal dependerán, en muchos casos, de las equidades salariales que existan dentro de la organización.

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)

El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) buscan el bienestar y protección del trabajador dentro de una organización. La norma ISO 4501 vela por la seguridad y salud del personal de una organización. En Colombia el Decreto 1072 establece parámetros para cuidar la salud en el trabajo y evitar riesgos a los trabajadores de una organización.

Es evidente entonces, que el talento humano es el mayor capital de una organización, y si no se cuida, se pone en riesgo el futuro de dicha organización.

Un entorno laboral agradable facilita las relaciones interpersonales y mejora la productividad y también disminuye los accidentes, las enfermedades, el ausentismo y la rotación de personas. Las empresas exitosas tienen una verdadera obsesión por procurar que el entorno del centro de trabajo sea agradable. (Chiavenato, 2008)

En la legislación colombiana se habla de salud ocupacional, la cual pretende velar por la salud y bienestar del trabajador. Después del Decreto 1072, se dejó de llamar salud ocupacional y dio paso a todo un sistema de seguridad y salud en el trabajo, para velar por la salud de un trabajador y evitar los riesgos que tiene en una organización, «los riesgos de salud, como los físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como las condiciones estresantes del trabajo pueden provocar riesgos de trabajo» (Chiavenato, 2008).

Precisando de una vez, el entorno hace parte de la gestión del talento humano de la organización y de la salud y bienestar de un trabajador. Un empleado debe tener un entorno sano que le ofrezca bienestar en el área laboral, física y psicológica, que le permita cumplir su labor de manera efectiva, porque «Un colaborador excelente y competente, pero deprimido y con poca autoestima, puede ser tan improductivo como un colaborador enfermo y hospitalizado» (Chiavenato, 2008).

6.1. Marco legal de la gestión del talento humano en Colombia

En el siguiente apartado, se presenta la legislación y la normatividad que regula los aspectos más relevantes de la gestión del talento humano, con el propósito de validar la consultoría denominada «Diseño del Sistema de Gestión del Talento Humano para la Congregación de la Misión - Padres Vicentinos, Provincia de Colombia año 2021».

En la *Constitución Política de Colombia* de 1991, se establecen parámetros en los derechos y deberes de los participantes del Estado, y define su estructura y organización En el artículo 25 se indica la obligación y derecho al trabajo digno y justo por parte del Estado. «El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas» (Corte Constitucional, 2016).

Por las consideraciones anteriores, la constitución colombiana debe velar por todos los derechos fundamentales, y entre ellos por un trabajo digno que traiga bienestar y desarrollo para las personas que hacen parte del Estado colombiano. Y cuando se habla de organizaciones, en la Constitución «Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad» (artículo 38).

Además, dentro de las actividades laborales está contemplado el derecho a constituir sindicatos o asociaciones como lo reza el artículo 38: «Los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones, sin intervención del Estado. Su reconocimiento jurídico se producirá con la simple inscripción del acta de constitución».

Como se ha visto, la *Constitución Política de Colombia* contempla el derecho al trabajo digno y en justas condiciones; esto implica una Formalización, generación de empleo y tercerización laboral. La Ley 1429 de 2010, se creó con el objetivo de formalizar y generar empleo, crear incentivos a la formalización y creación de empresas. En su artículo 63 prohibió a las empresas y entidades públicas y privadas la contratación de trabajadores mediante terceras empresas (tercerización), para realizar actividades misionales y permanente propias

de cada empresa. El Decreto 583 de 2016 dio un retroceso en esta prohibición, cuando en su artículo 6 plantea que:

La tercerización laboral es ilegal cuando en una institución y/o empresa pública y/o privada coincidan dos elementos: uno, se vincula personal para desarrollo de las actividades misionales permanentes a través de un proveedor de los mencionados en este decreto; dos, se vincula personal de una forma que no afecte los derechos constitucionales, legales y prestacionales consagrados en las normas laborales vigentes.

Sin embargo, mediante providencia del 15 de marzo de 2017, el Consejo de Estado indicó que el Gobierno nacional excedió los límites materiales que la misma ley con su contenido le impuso, y con base en ello decretó la suspensión provisional del Decreto 583.

Con la ejecutoria de la providencia del Consejo de Estado, nuevamente queda en vigor la prohibición de realizar intermediación laboral en el artículo 1, Decreto 2025 de 2011, como el envío de trabajadores en misión para prestar servicios a empresas o instituciones en el desarrollo de actividades misionales y permanentes, «aquellas actividades o funciones directamente relacionadas con la producción del bien o servicios característicos de la empresa».

De esta manera se establece y formaliza la generación de empleo como un derecho de toda persona, y también se regula la forma de contratación con las debidas condiciones para ejercer la actividad laboral. También se formaliza la figura de la tercerización como medio para la contratación, con la excepción que no debe haber contratación dentro de los procesos misionales que caracteriza la organización.

Estas prácticas de contratación serán reguladas por el *código de derecho laboral*, el cual pretende la justa organización entre empleados y empleadores. En los inicios del siglo XX en Colombia, y como fruto de la revolución industrial a nivel mundial, se empezó hacer una profunda reflexión sobre el papel del empleador y del empleado en el área laboral. Al respecto, Jaramillo (2010), expresa que

El acontecimiento jurídico del siglo pasado lo constituyó indudablemente el surgimiento de una disciplina denominada Derecho del Trabajo, que tiene por objeto regular las situaciones en el interior del sistema de producción industrial para hacerlo viable en el marco de la ecuación capital-trabajo.

De esta ecuación nace el Código Sustantivo del Trabajo con el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950. En su artículo 1 «La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social» (Instituto Nacional de Contadores Públicos). Este Decreto enuncia un conjunto de procedimientos legales que reglamentan las relaciones individuales que surgen entre el trabajador y el empleador, buscando un equilibrio entre las dos. Establece las formas de contratación, el concepto de salario y sus modalidades, los derechos y deberes de los trabajadores y de los empleadores, las prestaciones sociales, la libertad de asociación. Este Decreto será modificado por el Decreto 3743 de 1950.

Dadas las condiciones que anteceden, para seguir mejorando la calidad de vida de los trabajadores, se crea el *Sistema de Seguridad Social Integral*, Ley 100 del 23 de diciembre de 1993. Este sistema se entiende como un conjunto de instituciones, normas y procedimientos que dispone la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen

para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente, las que menoscaban la salud y la capacidad económica de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

Dentro del marco legal de la gestión del talento humano, se tiene en cuenta también el *Sistema de Riesgos Laborales*, el cual modificará el *Sistema de Riesgos Laborales* con la Ley 1562 de 2012.

En dicha ley se establece un *Sistema General de Riesgos Laborales* a entidades públicas y privadas, y se provee normas y procedimientos destinados a prevenir, proteger y atender las enfermedades y los accidentes de los trabajadores que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.

No ajeno al sistema del riesgo, se encuentra la norma *ISO 31.000*, que tiene por objeto «proporcionar directrices para gestionar el riesgo al que se enfrentan las organizaciones. La aplicación de estas directrices puede adaptarse a cualquier organización y a su contexto» (Icontec, 2018). El contexto puede ser interno o externo; el riesgo también regula al talento humano de una organización, como se observa en el párrafo 5.2 de la norma: «la alta dirección y los órganos de supervisión, cuando sea aplicable, *deberían* asegurar que la gestión del riesgo esté integrada *en todas las actividades* de la organización y *deberán* mostrar el liderazgo y el compromiso» (Icontec, 2018). Se debe tener en cuenta que la gestión del talento humano hace parte de los procesos de apoyo de una organización.

La manera de vincular todos los tipos de riesgos, sobre todo en la gestión del talento humano, es abordada por la norma *ISO 45001*, cuyo objetivo es

prevenir lesiones y deterioro de la salud relacionados con el trabajo a los trabajadores y proporcionar lugares de trabajo y saludables; en consecuencia, es de importancia crítica para la organización eliminar y minimizar los riesgos para la SST tomando medidas de prevención y protección eficaces. (ICONTEC, 2018)

En la legislación colombiana, el Decreto 1072 de 2015, «Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo», se dan lineamientos específicos para la seguridad y salud en trabajo. Así mismo, se indica la conformación de los comités paritarios de seguridad y salud en el trabajo, como también los comités de convivencia que previenen y aseguran las buenas relaciones entre trabajadores, empleadores y jefes directos, evitando todo tipo de acoso laboral que se pueda presentar, y que sustenta en la Ley 1010 de 2006, «Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo».

De esta manera, el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo bajo, la Resolución 0312 del 2019 del Ministerio del Trabajo, se basa en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) para anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo, que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora.

Se debe tener en cuenta que este ciclo PVHA se encuentra en las normas ISO 45001; 14001 y 9001, que tienen como objetivo en toda organización la mejora continua; así lo estipula la norma ISO 9001 de 2015, base de todos los sistemas de gestión de la calidad a nivel internacional, y que se centra en todos los elementos de administración de calidad, para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de los productos o servicios.

Esto incluye el sistema de gestión de talento humano como base fundamental de toda organización.

Además de todos los derechos que tiene un trabajador en el Estado colombiano, como se ha mencionado en cuanto a derecho a empleo, protección social, riesgos profesionales, entre otros, se establece el *Salario Mínimo* y el auxilio de transporte para el año 2021, en el Decreto 1785 del 29 de diciembre de 2020.

La Revista *Portafolio*, en un artículo publicado el 18 de Julio de 2016, en la sección de finanzas, plantea el tema: *¿Cuál es el salario emocional que su empresa le ofrece?* Y contempla el salario emocional como una forma de «Retribuir con beneficios no monetarios a los colaboradores, con el fin de tener cada vez más talento satisfecho» (Portafolio, 2016). Esta es una de las estrategias en la gestión del talento humano para alcanzar un nivel de alto compromiso y calidad por parte de los colaboradores en una organización.

Durante muchos años se contempló el salario como algo solamente monetario, pero con los estudios en la gestión del talento humano y con los aportes brindados desde esta disciplina, el concepto de salario se ha ampliado, y desde «el MinTIC, la palabra salario solo englobaba el pago económico que se recibía por un trabajo, pero ahora el concepto ha evolucionado y se habla de distintos salarios» (Portafolio, 2016). En este aspecto, las organizaciones deben repensar las relaciones que entablan con el trabajador, ya que es satisfactorio impulsar asuntos como la educación, el bienestar y el tiempo en familia para sus colaboradores, de tal manera la persona pueda mejorar su estado de ánimo y, por tanto, tenga un rendimiento óptimo dentro de la organización.

Esta modalidad de salario se convierte para la organización en una inversión en la gestión del talento humano, y pretende que «el trabajador tenga un equilibrio entre calidad de vida y trabajo, manejando horarios flexibles o algún tipo de comodidad dentro de la empresa» (Portafolio, 2016). Existen algunas multinacionales que ya han venido implementado este tipo de salario emocional. Algunas de las motivaciones para esta forma de salario ha sido impulsada por los empleadores y, en muchos de los casos, por los mismos trabajadores, en el que se tiene en cuenta «un sistema de compensación bajo el esquema de resultados y objetivos» (Portafolio, 2016). Sin embargo, existen empresas en Colombia que aún se mantienen bajo el esquema «a mayor control, mayor exigencia, mayor resultado» (Portafolio, 2016); posiblemente este esquema no asegura unos trabajadores felices, y la ecuación que determina resultados productivos no será la misma a la organización que promueve trabajadores motivados.

Dentro del salario emocional se tiene en cuenta los *horarios flexibles*, que corresponde a «Cumplir con las 8 horas laborales sin ser tan estrictos en los horarios de llegada y salida. Lo importante es cumplir con las labores del día» (Portafolio, 2016). La crisis generada por la pandemia del coronavirus promovió el *trabajo remoto*, en el que se pueden «realizar las labores desde casa, un café o cualquier otro lugar» (Portafolio, 2016). A muchas personas les ha gustado por la flexibilidad de los horarios que le permite dedicar más tiempo a la familia, con el riesgo de un inadecuado manejo del tiempo y la acumulación de trabajo que deja poco espacio para el esparcimiento y compartir familiar.

De igual manera, se abren espacios importantes en relación con el tiempo para los *temas personales*, «Hay temas personales que no se pueden realizar los sábados, domingos o días de

descanso. Se puede pensar en que el colaborador compense una hora al día el tiempo libre que recibe para sus trámites personales» (Portafolio, 2016).

Por otra parte, el salario emocional tiende a fidelizar a los trabajadores en la organización con el *plan de carrera*, que consiste en «darles oportunidad para que lleguen a ser altos ejecutivos de la empresa» (Portafolio, 2016). Un estímulo y motivación para un trabajador no solo es trabajar en una organización, sino ser parte activa de ella y tener un sentido de pertenencia. Para consolidar este plan de carrera es necesario formar en *mentorías en liderazgo*; este proceso busca que los «ejecutivos junior son asignados a ejecutivos sénior con el fin de que lleven un proceso de aprendizaje de entre 6 meses y 1 año» (Portafolio, 2016).

Otro aspecto importante del salario emocional, tiene que ver con los planes de capacitación de las labores diarias que se establecen en las normatividades y en el marco legal de la organización. Sin embargo, este aspecto se puede ampliar a otros campos de capacitación como «idiomas, artes, deportes etc.» (Portafolio, 2016), y «es una inversión que beneficia a la persona y a la empresa» (Portafolio, 2016).

Existen otros aspectos que son relevantes en el bienestar de un trabajador, como los *lugares de relajación, eventos de bienestar, y actividades de voluntariado*. Los lugares de relajación

incluyen espacios para la relajación de sus colaboradores, comprendiendo la importancia de estos lugares para la salud física, mental y emocional, así como para propiciar mejores condiciones para el desarrollo y productividad. (Portafolio, 2016)

Los eventos de bienestar están asociados a «programas de bienestar laboral y personal, con la idea de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, promover la integración entre ellos y sus familias y el buen clima laboral». Las actividades de voluntariado están destinadas a

generar en las empresas «el fondo de empleados o los colaboradores, permitiendo horas libres para la realización de estas actividades de servicio» (Portafolio, 2016).

En el salario emocional como responsabilidad social de una organización, es importante tener en cuenta «los planes de jubilación, seguros, becas de educación de los hijos, costos de transporte y alimentación» (Portafolio, 2016). Estos planes ayudan en el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador y de su entorno familiar. El beneficio del trabajo cubre las necesidades básicas de toda familia, y a la vez se «generan personas felices en el ambiente laboral, lo cual va a generar un excelente clima organizacional e incluso aumentar la productividad y por consiguiente el flujo de ganancias de la organización» (Portafolio, 2016).

Por último, en el marco normativo de la gestión del talento humano se encuentra la norma *ISO 30408*, a cual tiene como objetivo realizar un «estándar en el establecimiento de un marco común para la Terminología, la gestión de personas y el reclutamiento, para que se tenga como resultado un rendimiento positivo para la empresa y un buen clima laboral entre todos los trabajadores» (Grupo C&H, s/f). Adicional a esta norma, se encuentra la norma *ISO 30400* que “Proporciona una comprensión común de los términos fundamentales que son utilizados en las normas de gestión de recursos» (Grupo C&H, s/f). Luego se encuentra la norma *ISO 30405* que «establece las direcciones sobre el reclutamiento del personal, brindando orientación acerca de los procesos de contratación eficaces, siendo útil para las personas que estén involucradas en el área de reclutamiento de personal, ya sean profesionales o no» (Grupo C&H, s/f). Y, finalmente, la norma *ISO 30409* «Establece las directrices sobre la planificación eficaz del personal, para apoyar a las organizaciones a resolver las necesidades de la organización y el impacto en el personal de esta» (Grupo C&H, s/f). Bajo estas normas, la

gestión de talento humano realiza procesos de mejora para una organización para obtener productos y servicios de alta calidad.

También es destacable señalar que la implementación de esta normatividad permite cumplir con los objetivos estratégicos planeados por la organización «por medio del desarrollo de talento, capacitación y asesoramiento del personal», y ayuda a que la organización tenga mejor calidad «en los procesos, que se ve reflejado dentro y fuera de la empresa, los cambios que se implementan son con la ayuda y la supervisión de un auditor que ayudará a aumentar el valor de la empresa» (Grupo C&H, s/f). Así mismo, se alcanzará eficacia y eficiencia en los procesos, «pues los resultados que se obtienen son óptimos al capacitar y tener un buen personal, pero no solo eso, sino que se realizarán con menos recursos, teniendo buena calidad en un menor rango de tiempo y a menores costos» (Grupo C&H, s/f), y de esta manera se alcanzará un buen clima laboral que «será uno de los resultados, los trabajadores se verán beneficiados, logrando tener una mejor manera de hacer las cosas, provocando satisfacción por lo que hacen» (Grupo C&H, s/f).

Teniendo en cuenta que existe un buen argumento en el marco legal y de normatividad presentado hasta el momento en la gestión del talento humano, y con el propósito de validar la consultoría del «Diseño del Sistema de Gestión del Talento Humano para la Congregación de la Misión - Padres Vicentinos, Provincia de Colombia año 2021», se cumple con los criterios para el desarrollo de la consultoría, lo que permitirá a la gestión del talento humano de la Congregación de la Misión enfocarse en la comunidad de trabajadores para la toma de decisiones, y así generar una cultura empresarial centrada en ellos.

7. Referente metodológico

El siguiente apartado presenta el referente metodológico de la consultoría denominada «Diseño del Sistema de Gestión del Talento Humano para la Congregación de la Misión - Padres Vicentinos, Provincia de Colombia año 2021», con la intención de definir el enfoque, el diseño y el tipo de investigación; además, se detallará «cómo se llevará a cabo la investigación, describiendo: la población sobre la cual se van a inferir los resultados, el muestreo y la forma de recolectar la información con sus respectivos instrumentos» (Lerma, 2009).

7.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación será de tipo mixto, guarda coherencia con lo que expresa Sampieri: «un enfoque relativamente nuevo que implica combinar los métodos cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio» (Hernandez, 2014). Esta investigación se caracteriza por tener preguntas abiertas y/o cerradas, y los datos recolectados y analizados están sujetos a una interpretación producto del conjunto de los dos métodos. Para comprender mejor este método, se puede resumir, como lo expresa Creswell (2013) y Lieber y Weisner (2010) utilizando «evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias» (Citado en Hernandez, 2014). De esta manera, el método mixto se puede ubicar en el panorama de la investigación en «multimetódicos, representan “la tercera vía”» (Hernandez, 2014).

7.2. Diseño de la investigación

Esta investigación tiene un carácter de diseño *no experimental*, ya que «el investigador no tiene el control sobre la variable independiente, que es una de las características de las investigaciones experimentales y cuasiexperimentales, como tampoco conforma a los grupos del estudio» (Briones, 2002). Este tipo de investigación también tiene la característica que «la variable independiente ya ha ocurrido cuando el investigador hace el estudio. O sea, ha ocurrido un cierto fenómeno, que es tomado como variable independiente» (Briones, 2002). Este tipo de investigaciones también han recibido el nombre de «investigaciones ex post facto (después del hecho)» (Briones, 2002). En el caso de la presente consultoría, no se realizará manipulación sobre ninguna de las variables objetos de estudio y, por tanto, se realizará un estudio a partir de un hecho que se está presentando y es coherente con la consultoría.

7.3. Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación es de tipo *exploratorio*, teniendo en cuenta que mantiene una coherencia en la combinación del enfoque cualitativo y cuantitativo. Por su parte, la investigación cualitativa «se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto» (Hernandez, 2014). En cuanto a las investigaciones cualitativas, «se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas)» (Hernandez, 2014).

Así mismo existe un llamado «diseño exploratorio secuencial» que corresponde a «una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos» (Hernandez, 2014).

Se subraya también que en «el tipo de investigación exploratoria existen dos modalidades del diseño atendiendo a su finalidad», como lo explica Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008 y Creswell et al., (2008) (Citado en Hernandez, 2014). La primera modalidad es la «Derivativa. En esta modalidad la recolección y el análisis de los datos cuantitativos se hacen sobre la base de los resultados cualitativos». Es así como «La mezcla mixta ocurre cuando se conecta el análisis cualitativo de los datos y la recolección de datos cuantitativos» (Hernandez, 2014), y así se obtienen resultados consecuentes entre la integración de los dos enfoques.

La segunda modalidad es

comparativa. En este caso, en la primera fase se recolectan y analizan datos cualitativos para explorar un fenómeno, generándose una base de datos; posteriormente, en la segunda etapa se recolectan y analizan datos cuantitativos y se obtiene otra base de datos. (Hernandez, 2014)

A diferencia de la modalidad derivativa, esta no se rige bajo el parámetro de la base de datos cualitativos, pero «sí se toman en cuenta los resultados iniciales» (Hernandez, 2014) a partir de «los descubrimientos de ambas etapas se comparan e integran en la interpretación y elaboración del reporte del estudio». Finalmente, el investigador «puede dar prioridad a lo cualitativo o a lo cuantitativo, o bien, otorgar el mismo *peso*».

7.4. Población

En la presente consultoría es importante definir el tipo de población, teniendo en cuenta que corresponde al «conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una

característica determinada o que corresponden a una misma definición y a cuyos elementos se le estudiarán sus características y relaciones» (Lerma, 2009). Para este caso, la población objeto de estudio está focalizada en el personal administrativo y operativo de la Congregación de La Misión – Padres Vicentinos que se encuentra ubicada geográficamente en la Provincia de Colombia, distribuida de la siguiente manera: en el departamento de Risaralda, con sede en el municipio de Santa Rosa de Cabal; en el departamento del Valle del Cauca, con sede en la ciudad de Cali y el municipio de Cartago; en el departamento de Antioquia, con sede en la ciudad de Medellín; en el departamento de Cundinamarca, con sede en los municipios de Fusagasugá y Funza, y en el Distrito Capital de Bogotá.

El número de colaboradores son cuarenta y cuatro, distribuidos en cada una de las nueve sedes que hacen parte de la consultoría en el territorio colombiano:

En el seminario la Apostólica del municipio de Santa Rosa de Cabal, se cuenta con siete (7) colaboradores. La parroquia San Vicente de Paúl de la ciudad de Cali, cuenta con dos (2) trabajadores. La casa de Padres Mayores, ubicada en el municipio de Cartago, tiene nueve (9) colaboradores. La Casa de Retiros y Convivencias, que se encuentra en el municipio de Fusagasugá (Chinauta), cuatro tiene (4) colaboradores. El Seminario Mayor Villa Paúl en Funza, tiene cinco (5) colaboradores. En el Seminario Mayor la Milagrosa-SEPAPI, ubicado en la ciudad de Medellín, se cuenta con cinco (5) colaboradores. El Parqueadero las Mercedes en Bogotá, cuenta con cinco colaboradores. La Casa Provincial, ubicada en Bogotá, cuenta con tres (3) trabajadores. Finalmente, en la Administración Central, también llamada Curia Provincial, la cual está ubicada también en la ciudad de Bogotá, se cuenta con cuatro (4) colaboradores.

Este es el número total de sedes y de personal que hacen parte de la Congregación de la Misión Padres Vicentinos. Estos datos han sido suministrados por el Economato Provincial (ECPRO), dependencia que funge como Administración Central de la Congregación.

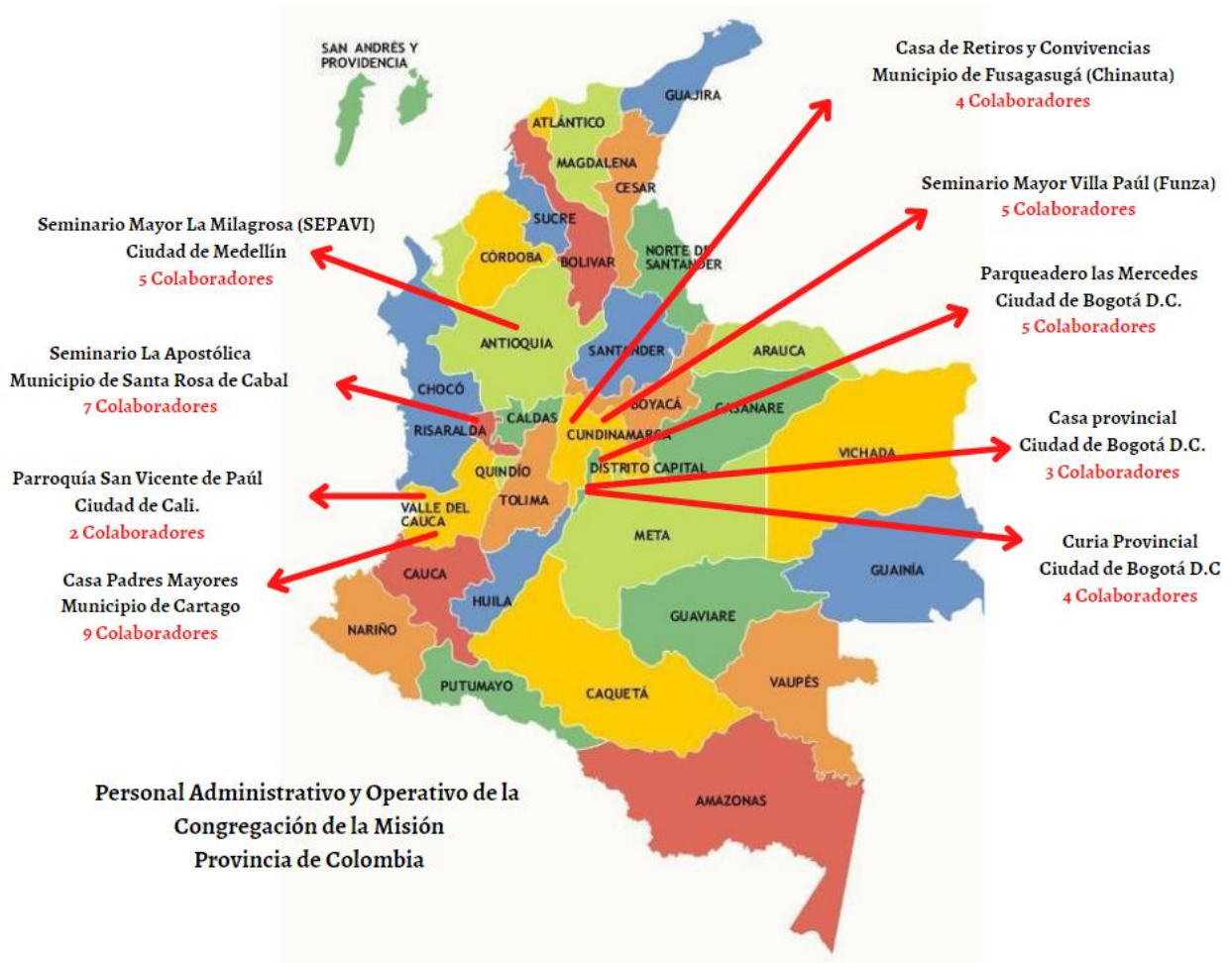


Figura 0. Personal administrativo y operativo de la Congregación de la Misión Provincia de Colombia
 Fuente: Base de Datos ECPRO

7.5. Tamaño óptimo de la muestra

Para el presente caso, la población es pequeña y, por tanto, no es necesario extraer un subgrupo en el universo general, por lo cual el investigador abordará directamente los individuos en el 100 %, puesto que «cuando el tamaño del colectivo es demasiado grande, el investigador toma sólo una parte del mismo, de acuerdo con ciertas reglas de procedimiento, que están basadas en la

teoría de las probabilidades». (Briones, 2002), facilitando así el nivel de confianza o precisión de la investigación, y evitar entrar en sesgo de la información.

7.6. Muestreo

Teniendo en cuenta que se realizará el análisis del 100 % de las unidades muestrales, es decir, cuarenta y cuatro (44) personas en su totalidad, no será necesario el muestreo probabilístico y no probabilístico que se utiliza cuando «por razones de gran tamaño, limitaciones técnicas o económicas, no es posible tomar mediciones a todos los elementos de la población» (Lerma, 2009).

7.7. Fuente, técnica o instrumento de la recolección de información

La técnica o instrumento de la recolección de la información con la que se abordará la población objeto de estudio será la encuesta. El cuestionario será el componente principal; no hay una «teoría que nos diga cómo debe prepararse; por el contrario, su construcción es más bien la expresión de la experiencia del investigador y de su sentido común» (Briones, 2002), sin embargo, se tendrá en cuenta como criterio que «las preguntas del cuestionario deben derivarse de los objetivos del estudio y, por lo tanto, del problema de investigación planteado» (Briones, 2002). Este tipo de muestreo genera confiabilidad en la investigación, entendiendo que el sesgo en información es mínimo por la no existencia del error inferencial y error muestral.

8. Análisis y tratamiento de datos

En este apartado se presentan los resultados y análisis de la encuesta realizada a los colaboradores que pertenecen al personal administrativo y de servicios generales de la Congregación de la Misión – Padres Vicentinos en Colombia. De esta manera, se evidenciarán las respuestas obtenidas de manera sistemática y en coherencia a los objetivos específicos que direccionan la presente consultoría.

La población objeto de estudio se focalizó en cuarenta y cuatro (44) personas, distribuidas en nueve (9) dependencias a nivel nacional, donde el 36,4 % son hombres y el 63,6 % son mujeres, como se muestra en la figura 1. Es positivo el hecho de que un número considerable de mujeres hagan parte del capital humano de la Congregación de la Misión, confrontado con las cifras que presenta DANE para enero de año 2021, donde

Según el Dane, el desempleo en mujeres durante enero de este año fue del 22,7 %, cuando el de hombres fue de 13,4 %, una diferencia de 9,3 puntos porcentuales (pps). En enero de 2020, el desempleo de mujeres era del 16,5 % y el de hombres de 10,4 %, lo que representaba que la diferencia era de 6,1 (Porcentaje). (Semana, 2021)

De esta manera, se trata de superar una discriminación de género que es muy marcada en muchos ambientes, incluso en el laboral, y de proteger y defender los derechos de la mujer por parte de una institución como la Iglesia, que debe ser referente en este aspecto tan importante para la sociedad.

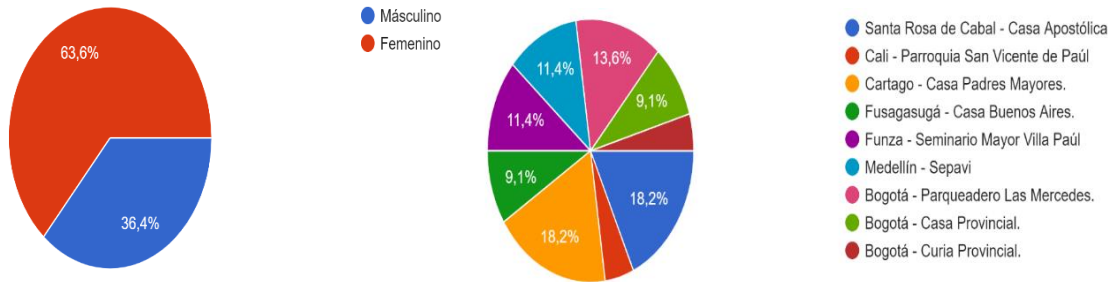


Figura 1. Género y dependencia

Fuente: Resultado de la encuesta inicial

Los resultados muestran que las sedes con mayor personal que laboran para la provincia de Colombia se centran en la Casa la Apostólica de Santa Rosa de Cabal – Risaralda, con siete (7) personas, y la casa de los Padres mayores en Cartago – Valle, con ocho (8) personas. También se evidencia que las sedes de la Casa de Convivencias y Retiros Buenos Aires, en Fusagasugá y la Casa Provincial, en Bogotá, cuentan con el mismo número de colaboradores, cuatro (4) en total.

De la misma forma, se observa que el personal del área administrativo es reducido, y está distribuido en la Curia Provincial, en la ciudad de Bogotá, y una persona en la ciudad de Medellín. Llama la atención que los seminarios dedicados a la formación del clero cuentan con el mismo número de colaboradores, que corresponde a cinco (5) personas. Este número puede responder a la tarea educativa que se ejerce en la casa de Sepavi, en la ciudad de Medellín y el Seminario Mayor Villa Paúl, en Funza – Cundinamarca.

El Parqueadero de las Mercedes, que se encuentra ubicado en el barrio el Ricaurte en la ciudad de Bogotá, tiene como misión la prestación de servicio al cliente, y cuenta con cinco (5)

personas. El porcentaje más bajo de personal se encuentra en la sede de la Parroquia San Vicente de Paúl, en la ciudad de Cali, que cuenta con dos (2) colaboradoras.

Cabe destacar que el porcentaje más alto de personal está concentrado en el oficio de servicios generales u oficios varios, y los realizan dentro de la comunidad. Existen tres sedes que también realizan el servicio al cliente externo (sede Santa Rosa de Cabal y Casa de Convivencias y Retiros Buenos Aires), que se dedican a oficios como: cocineros, auxiliares de cocina y camareros. En el caso del Parqueadero de las Mercedes, se dedican al oficio de cajeros en la entrada y salida de vehículos. Estas sedes marcan una diferencia, ya que se puede implementar la norma 9001 para los procesos de calidad y servicio al cliente.

Es importante resaltar que se abordó el 100 % de la población, que corresponde a cuarenta y cuatro (44) personas, es decir, un 43,5 %. Sin embargo, una persona no respondió a la encuesta, por lo que quedaron cuarenta y tres (43) personas, es decir, un 42,5 %, como se ve reflejado en la figura 2. Este rango no impide que los resultados no sean confiables, teniendo en cuenta que se tendría un margen de error de un 1 %, es decir, que un 99 % respondió la encuesta y la hace confiable.

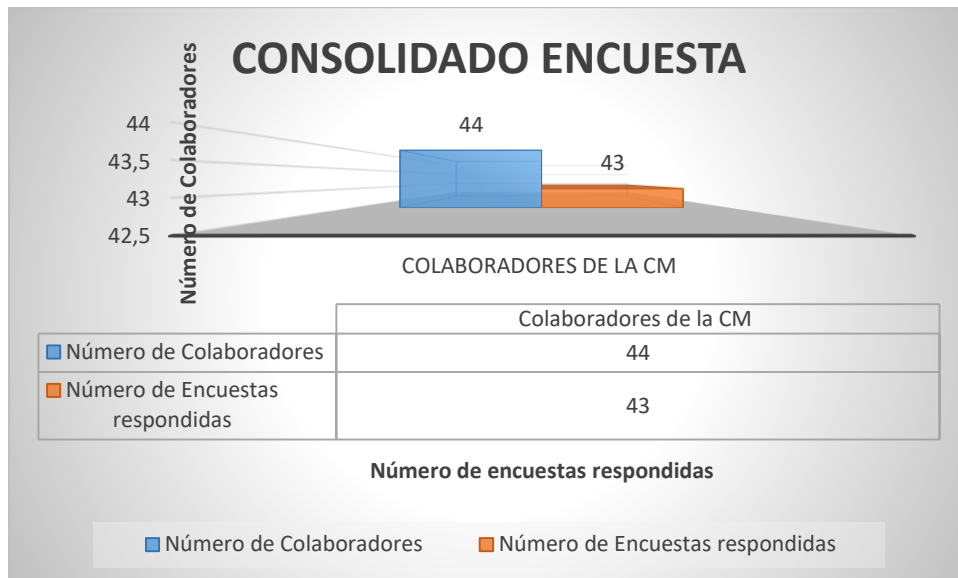


Figura 2. Consolidado de la encuesta
 Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

Se tuvo en cuenta también el rango de edad de los colaboradores de la Congregación de la Misión, y se resalta la poca presencia de jóvenes que llegan a ser siete (7). Así mismo, la presencia de jóvenes adultos que no superan las ocho (8) personas. Finalmente, la mayoría, que son veintiocho (28) personas, superan los cuarenta (40) años, siendo el mayor de sesenta y dos (62) años, pronto a jubilarse. (Ver figura 3). Esto indica un alto índice de colaboradores con edad avanzada, e implica una revisión de los planes de jubilación, como ya se profundizará más adelante. Este fenómeno se puede dar por algunas razones: estabilidad laboral que ofrece la congregación, o el ingreso de personas mayores a la congregación.

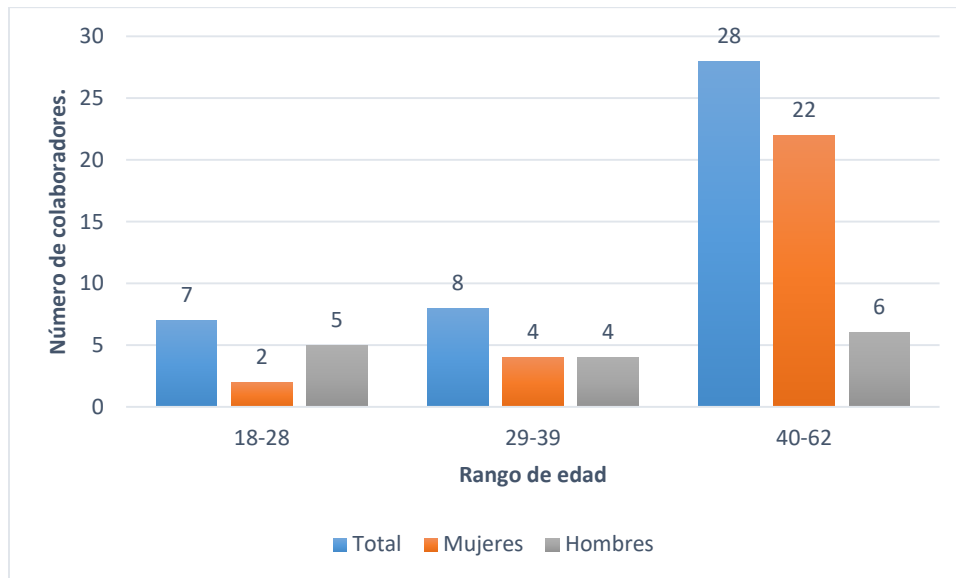


Figura 3. Rango de edad de los colaboradores

Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

Como se describió anteriormente, la edad promedio de los colaboradores de la Congregación de la Misión es alto. Esta realidad exige implementar un plan de jubilación que garantice este derecho establecido por la ley en la Constitución Política de Colombia, donde se establece «igualdad para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil proporcional a la cantidad y calidad de trabajo» (Colpensiones administradora, 2021). Así mismo, el «Estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales» (Colpensiones administradora, 2021). Tal como lo establece la Constitución, se le da aplicabilidad en la Ley 100 de 1993 en los artículos 33 y 36, «por la cual se crea el sistema de seguridad social e integral y se dictan otras disposiciones» (Colpensiones administradora, 2021), como los requisitos necesarios para acceder a la jubilación. En el artículo 33 se pide como condición mínima la edad y el periodo de cotización, el cual establece que se debe «haber cumplido cincuenta y cinco años (55) años de edad, si es mujer, o sesenta (60) años de edad, si es

hombre» (Colpensiones administradora, 2021). No obstante, este párrafo será modificado a partir del 1 de enero de 2014, en el que queda establecido hasta hoy que «cincuenta y siete (57) años de edad para la mujer, y sesenta y dos (62) años para el hombre» (Colpensiones administradora, 2021) será la edad mínima para este derecho.

También se establece el tiempo de cotización de mil (1000) semanas, pero a partir del 1 de enero de 2005 «el número de semanas se incrementará en 50 y a partir del 1 de enero de 2006 se incrementará en 25 cada año hasta llegar a 1300 semanas en 2015» (Colpensiones administradora, 2021).

Bajo esta legislación (se observa en la figura 4), el rango de edad por género de las personas que ya están a punto de entrar en un proceso de jubilación, como es el caso de quince (15) mujeres que se encuentran superando los cuarenta y siete (47) años de edad, y de seis (6) hombres que superan los cincuenta y dos (52) años de edad. De igual manera, los que ya deberían estar en un plan de jubilación, que en este caso son nueve (9) mujeres mayores de 53 años y un (1) hombre que supera los 58 años de edad.

Respondiendo al análisis de esta figura, se deben tener en cuenta varios aspectos. Por sentido de justicia, no se debería hacer terminación de contrato a personas que tengan la edad y el tiempo de cotización para adquirir su jubilación. También es importante precisar que la Congregación de la Misión no tiene un plan de jubilación para estas personas, que en la mayoría de los casos necesitan de un acompañamiento en relación con los trámites legales para acceder al beneficio pensional. Es necesario un área de recursos humanos que apoyen estos procesos.

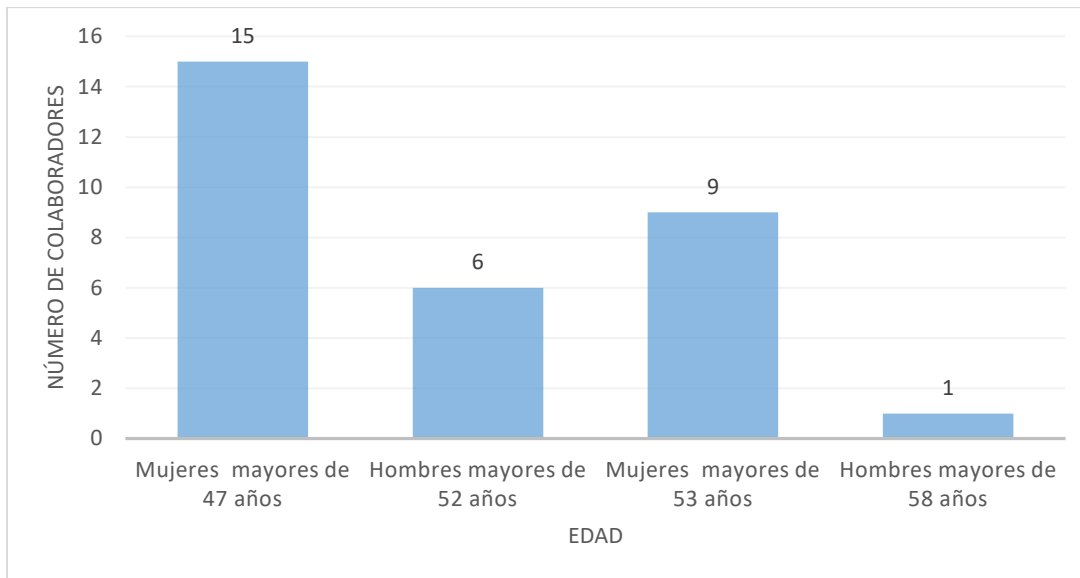


Figura 4. Colaboradores en proceso de jubilación

Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

Es importante analizar el nivel de formación de los colaboradores de la Congregación de la Misión. En la figura 5 se puede ver el bajo número de profesionales, por género, y el considerable número de personas, por género, cuya escolaridad corresponde a estudios primarios y secundarios. Tanto en hombres como en mujeres es reducido el número de profesionales.

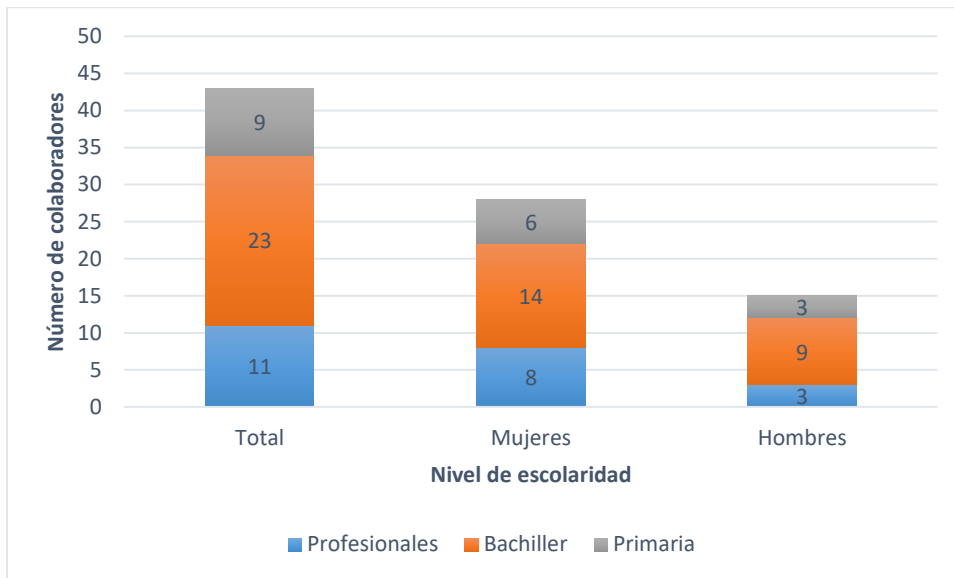


Figura 5. Nivel de escolaridad del personal

Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

Esta realidad responde, como ya se observaba anteriormente, al reducido personal en la parte administrativa y al alto número de personal en servicios generales. La gran mayoría de personas que tienen primaria y secundaria pertenecen a labores de tipo operativo que no exigen un nivel de escolaridad. Sin embargo, llama la atención que hay personas que pertenecen a servicios generales y tienen una profesionalización. Esto incide en el salario que reciben, y deja ver la no elaboración de perfiles profesionales y, por tanto, no se ajusta el salario con el nivel de formación que se tiene. (Ver figura 6).

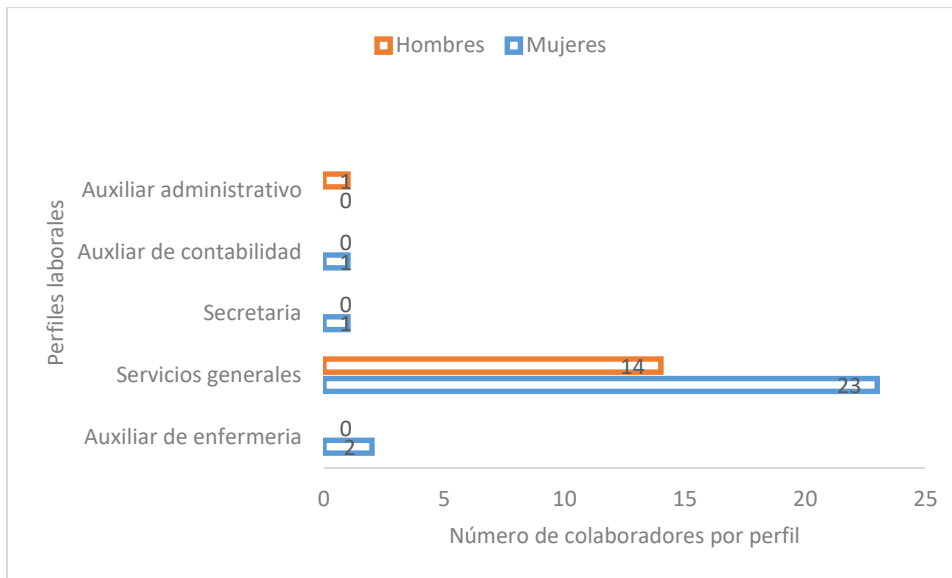


Figura 6. Colaboradores y trabajos que realizan

Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

La gestión del talento humano acoge también los planes de desarrollo que se «relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación» (Chiavenato, 2009). De allí, se entiende la educación como «el desarrollo personal vinculados con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento» (Chiavenato, 2009).

En últimas, lo que se pretende con los planes de desarrollo, es que el personal «se oriente hacia una carrera futura y no se fije sólo en el puesto actual» (Chiavenato, 2009). En este caso, las personas que prestan su labor en los servicios generales en la Congregación de la Misión, y «sin importar sus diferencias individuales, se pueden y se deben desarrollar» (Chiavenato, 2009). Desafortunadamente, se evidencia en la congregación, como en muchas otras organizaciones, la falta de planes de formación para los colaboradores, y se constata personas que no se les ha promovido para estudios de secundaria, técnica o profesional.

Cuando una organización alcanza este nivel de madurez, logra obtener colaboradores con sentido de pertenencia, con altos grados de resultados en su prestación del servicio y de esta manera, «el desarrollo envuelve a todos los trabajadores» (Chiavenato, 2009).

Hasta aquí se puede ver la caracterización del tipo de población abordada con sus diferentes variables, como género, número de dependencias con sus características, consolidado general de la población encuestada y de la que contestó la encuesta, así como también el rango de edad por género y el rango de edad por género de las personas que están a punto de jubilarse y, finalmente, el nivel de escolaridad con los perfiles existentes, pero que no están formalizados ni especificados con un manual de funciones unificados, y que deben hacer parte de una gestión del talento humano. Este primer análisis permite diagnosticar y planificar posibles planes de mejora en los procesos de gestión.

Después de hacer un acercamiento general de la caracterización de la población encuestada, se abordará el análisis a las 16 preguntas que se realizaron en la encuesta, estructuradas con los objetivos específicos planteados desde la consultoría.

A continuación, y teniendo en cuenta el objetivo específico número uno, que aborda *la identificación de las características de un sistema de gestión del talento humano adecuado a las necesidades de la Congregación de la Misión*, se presentan los siguientes análisis unidimensionales y bidimensionales, este último se hace por correlación de género y perfil.

1. En relación con el análisis unidimensional a la pregunta del *medio por el cual conoció la vacante en la que se encuentra trabajando en la Congregación de la Misión*, un 90,9 % respondieron que la vacante fue conocida a través de una recomendación. El restante 9,1 % dice haber conocido la vacante a través de otro medio. (Ver figura 7).

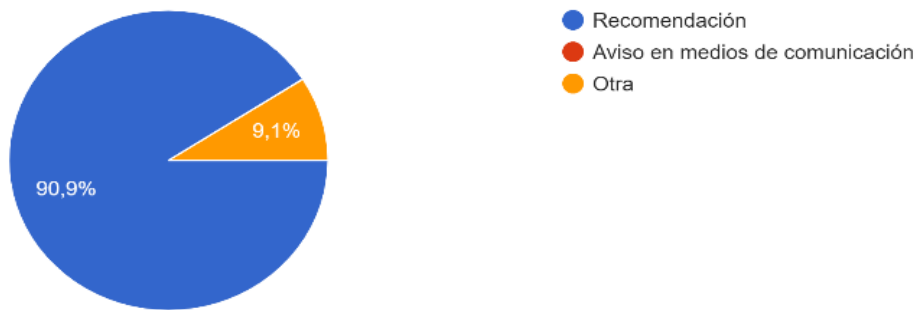


Figura 1. Análisis unidimensional del medio, por el cual conoció la vacante

Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

Cuando se preguntó a los encuestados, con una pregunta abierta, por qué otro medio conoció la vacante, respondieron: por el envío de hoja de vida o por recomendación. Esta última categoría la volvieron a reafirmar con la pregunta cerrada que se había hecho. Además, se pudo evidenciar, a través de la siguiente gráfica bidimensional, la forma en la que los encuestados, por género y perfil de cargo, conoció la vacante.

Los datos analizados bidimensionalmente, por género, establecen que veinticuatro (24) mujeres conocieron la vacante por medio de recomendación, mientras que cuatro (4) la conocieron por medio del envío de hoja de vida. Así mismo, quince (15) hombres conocieron la vacante por medio de recomendación, y ninguno por hoja de vida. (Ver figura 8).

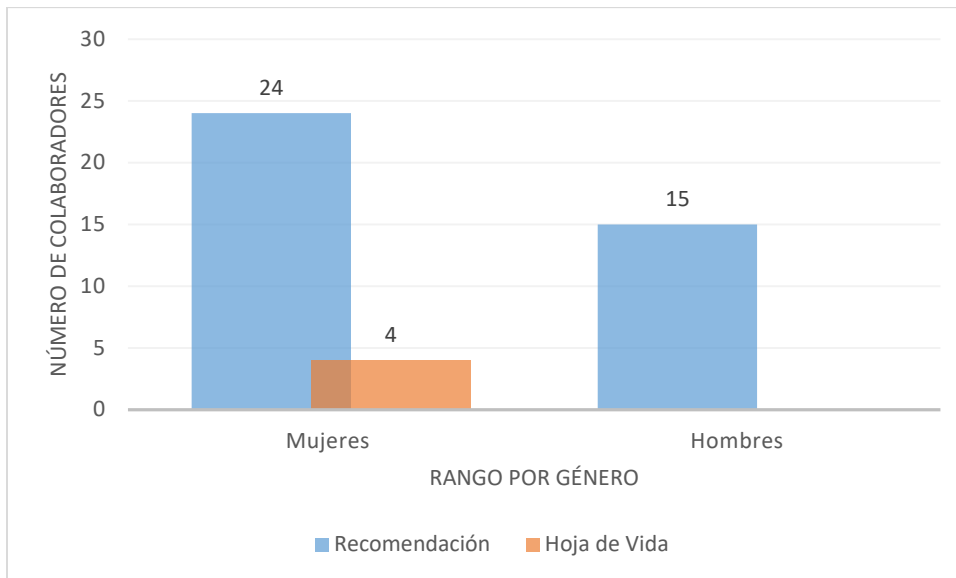


Figura 2. Análisis bidimensional, por género, del medio por el cual conoció la vacante

Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

En cuanto al análisis bidimensional realizado por perfil de cargo, se encuentra que una (1) sola persona, que desempeña la labor como auxiliar de enfermería, conoció la vacante por medio del envío de hoja de vida; de igual manera, tres (3) personas de servicios generales. El resto de trabajadores, correspondiente a: secretaria, auxiliar administrativo, auxiliar contable, contadora, una auxiliar de enfermería, y el resto de personal de servicios generales, conocieron la vacante por medio de recomendación. (Ver figura 9).

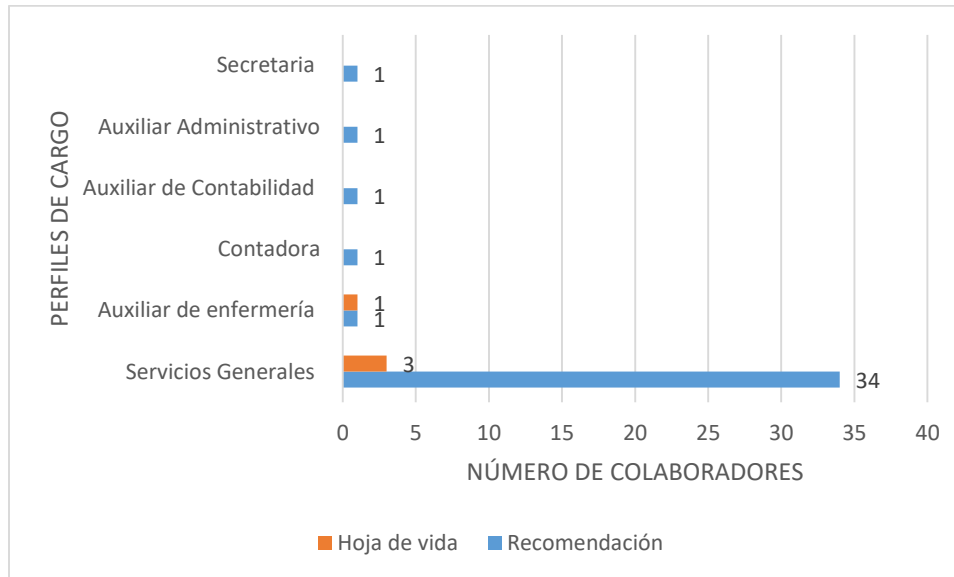


Figura 3. Análisis bidimensional por perfil laboral del medio por el cual conoció la vacante

Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

De esta manera, se evidencia la falta de un proceso articulado de comunicación, divulgación y atracción de personal, o también conocido como proceso de reclutamiento, tal como lo enuncia Chiavenato: «es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo» (Chiavenato, 2009). Es importante tener en cuenta que la Congregación de la Misión no posee un perfil de cargos definidos ni un manual de funciones unificados definidos para entender que posee vacantes y, por tanto, no existen técnicas de reclutamiento definidas, tales como: «Anuncios en diarios y revistas especializadas (...) agencias de reclutamiento (...) contactos con escuelas, universidades y agrupaciones (...) carteles o anuncios en lugares visibles (...) consulta a través de los archivos de los candidatos (...) reclutamiento virtual (...) banco de talentos» (Chiavenato, 2009). En el análisis, se destaca más la recomendación por personas

cercanas a la congregación, y muy esporádicamente «la presentación de candidatos por indicación de trabajadores» (Chiavenato, 2009). Así se constata que la categoría en la encuesta, «avisos en medios de comunicación», no posee ningún porcentaje entre los encuestados.

2. En el análisis unidimensional a la pregunta, si la Congregación le *realizó algún tipo de prueba específica antes de ser contratado*, el 59,1 % respondieron que sí les realizaron algún tipo de prueba específica antes de la contratación; un 36,6 % dice no haber tenido ningún tipo de prueba antes de ser contratados y, finalmente, un 2,3 % responde que se le practicaron algunas pruebas. (Ver gráfica 10).

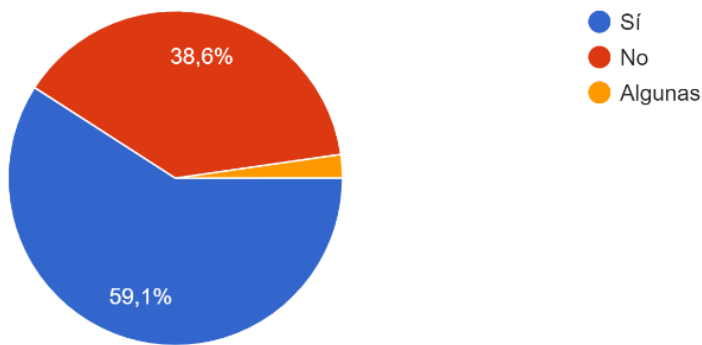


Figura 4. Análisis unidimensional del tipo de prueba específica antes de ser contratado

Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

De la pregunta con opción de respuesta: «algunas», si la Congregación de la Misión realizó algún tipo de prueba específica antes de ser contratado, se resaltó la prueba de: entrevista, exámenes físicos y exámenes médicos.

En la siguiente gráfica bidimensional, se identifica, por género, las pruebas realizadas a los colaboradores de la Congregación de la Misión. En la categoría de entrevista, contestaron dos

(2) mujeres y dos (2) hombres; en la de exámenes físicos dos (2) mujeres y, finalmente, en exámenes médicos, una (1) mujer y dos (2) hombres. (Ver figura 11).

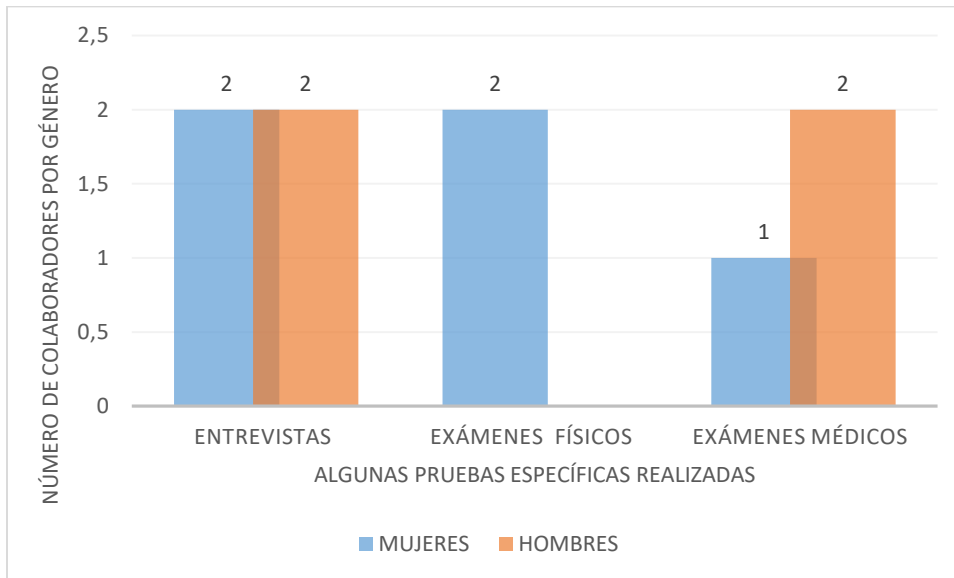


Figura 5. Análisis bidimensional, por género, de algunas pruebas específicas antes de ser contratados
 Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

En el análisis bidimensional, por perfil, a la respuesta abierta con la opción «algunas», se respondió desde tres áreas de trabajo que tiene la Congregación de la Misión: servicios generales, auxiliar de enfermería y auxiliar contable. El resultado arrojado es el siguiente: en servicios generales, dos (2) personas dicen que entrevista, dos (2) personas exámenes físicos y tres (3) personas exámenes médicos. La auxiliar de enfermería responde que la prueba realizada fue la entrevista, y la auxiliar de contabilidad dice haber tenido entrevista. (Ver figura 12).

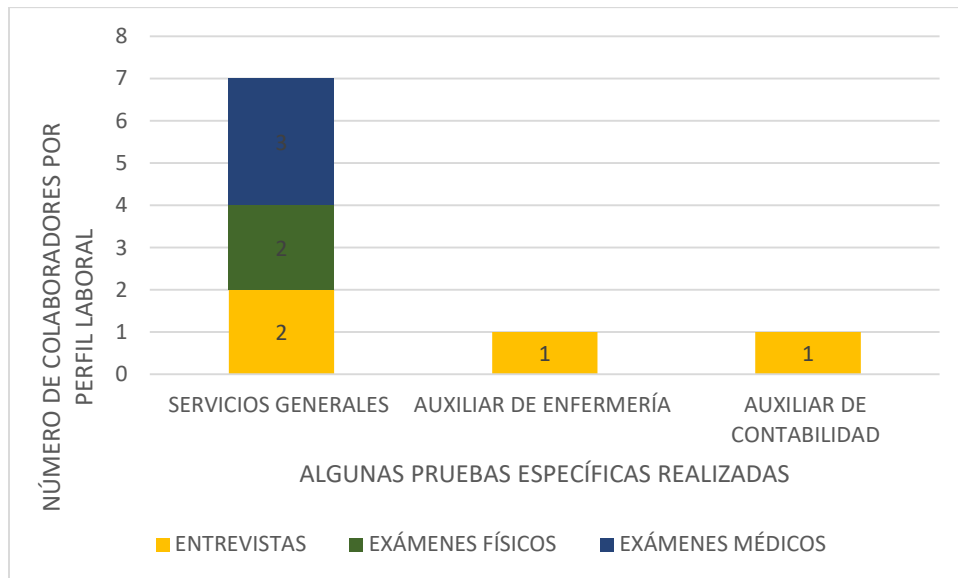


Figura 6. Análisis bidimensional, por perfil laboral, de algunas pruebas específicas antes de ser contratados
 Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

En el análisis a la pregunta relacionada con los tipos de pruebas, se evidencia que no existe claridad por parte de los colaboradores en lo referente a los tipos de pruebas que se deben realizar en el proceso de reclutamiento y selección de personal para un perfil laboral. La selección se reduce a una solicitud de empleo, una entrevista inicial, un examen médico y un análisis final. La congregación adolece de pruebas de test actitudinal y aptitudinal en los que juega un papel importante las ciencias humanas, como la psicología, entre otras. De esta manera, no se cumple con los procesos propuestos por la gestión del talento humano dentro de las organizaciones.

Por esta razón, es necesario dentro de la Congregación de la Misión una planificación estratégica que optimice y regule los procesos de selección y contratación, como lo sustenta María Cristina Abril, quien afirma que las *pruebas específicas* que realiza una organización con

los candidatos a un empleo hacen parte de toda la gestión del talento humano, y esto implica «actitudes y aptitudes» (Cristina, 2018), que deben tener un ser humano para desempeñar una actividad específica dentro de la organización. Por tal motivo, el proceso de admisión requiere un «proceso de reclutamiento y selección del personal» (Cristina, 2018). Además, «debe tener una planificación estratégica, para que llegue al objetivo al cual se encaminaron» (Cristina, 2018) dentro de la organización.

Dadas las condiciones que anteceden, una vez realizado el reclutamiento, se planifica y ejecuta la selección del personal, que consiste en elegir el candidato idóneo para el perfil necesitado por la organización; este proceso requiere de «una adecuada planificación y principalmente se debe determinar una valorización y análisis del puesto, condiciones que posibilitarán una adecuada selección del personal; sin ellas, no se sabría hacia dónde se dirige la organización» (Cristina, 2018). En el proceso de selección, se requiere también de «una serie de actividades para que los candidatos que hubieren sido aprobados por sus competencias ocupen un determinado puesto» (Cristina, 2018). Dentro del proceso de selección, se planifican actividades como: «Solicitud de empleo, entrevista inicial de selección, pruebas y test de selección, entrevistas, examen médico; análisis y decisión final» (Cristina, 2018).

3. En la pregunta: *por el número de entrevistas que presentó antes de ser contratado*, se ve necesario analizar el procedimiento de la entrevista dentro de los procesos de incorporación de nuevo personal a una organización y, en este caso, el proceso de la selección de los candidatos.

En este propósito, se debe tener en cuenta que los procesos de reclutamiento, selección, formación y separación hacen parte de la gestión del talento humano. Cada uno de estos procesos

tiene unos costos que son importantes tener en cuenta. En el caso del costo de selección, como lo es la entrevista de selección, que es la pregunta que se le ha realizado a los colaboradores de la Congregación de la Misión, y el número de entrevistas que se le realizaron antes de ser contratados, llama la atención que no existe unificación de criterios y claridad del tipo y el número de entrevistas que se le debe aplicar a una nueva fuerza de trabajo.

Por esa razón, en las gráficas existe una disparidad de respuestas en las que se evidencia que el 54,5 % responde que se les practicó una entrevista, un 29,5 % responde que se les practicó dos entrevistas, un 4,5 % responde que se les realizó más de dos entrevistas y, finalmente, un 11,4 % dice no haber sido entrevistados antes de su contratación. Es decir, que el criterio se le ha dejado a cada administrador, y no existe una política en relación con los procedimientos de selección. (Ver figura 13).

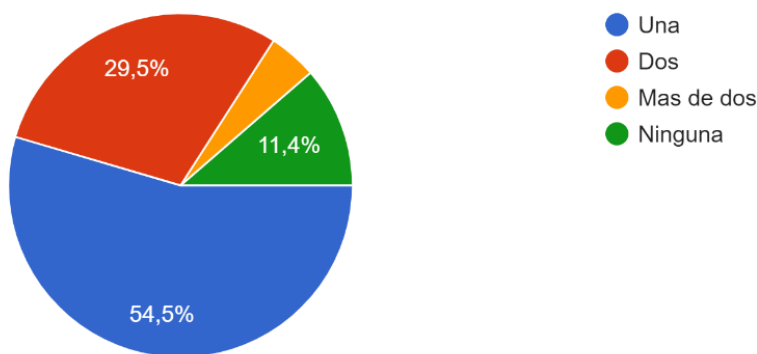


Figura 7. Análisis unidimensional del número de entrevistas antes de ser contratado
Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

Ahora bien, si se analiza las respuestas por género, los resultados arrojan un panorama muy similar en el que las variables entre hombres y mujeres dan la misma respuesta en relación

con las mismas opciones de respuesta; solamente en la opción: «una entrevista», tiene una respuesta más alta las mujeres. (Ver figura 14).

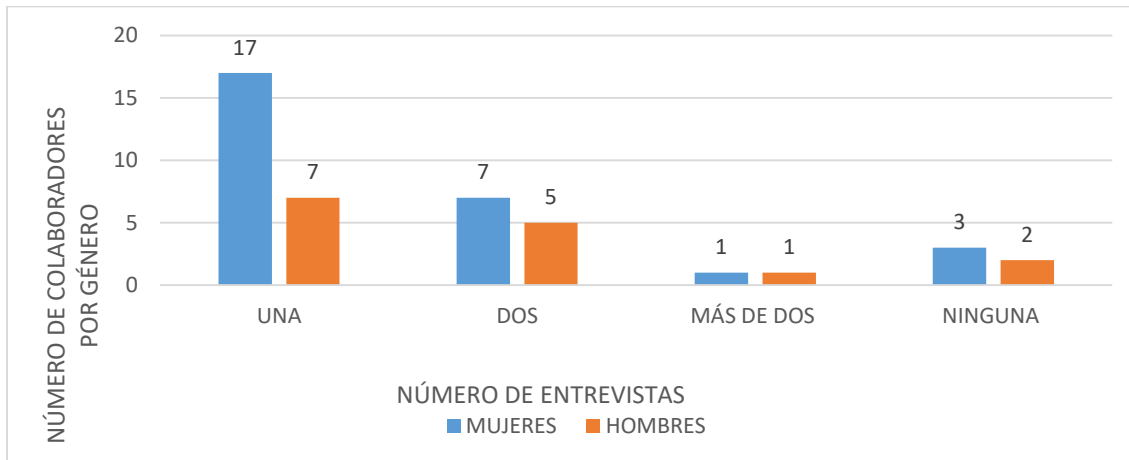


Figura 8. Análisis bidimensional de número de entrevistas por género

Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

De igual manera, el análisis realizado por perfil laboral muestra una tendencia en la que el personal de servicios generales tiene un ascenso en disparidad del número de entrevistas; incluso, no se les llegó a realizar ninguna entrevista para empleo en oferta. Esto genera una desvalorización del trabajo operativo. Se ve un pequeño ascenso en la respuesta de una auxiliar de enfermería que se le practicaron dos entrevistas y una estandarización al personal administrativo con una entrevista. Es importante este análisis porque la importancia que tienen cada una de las áreas de trabajo de la Congregación de la Misión. (Ver figura 15).

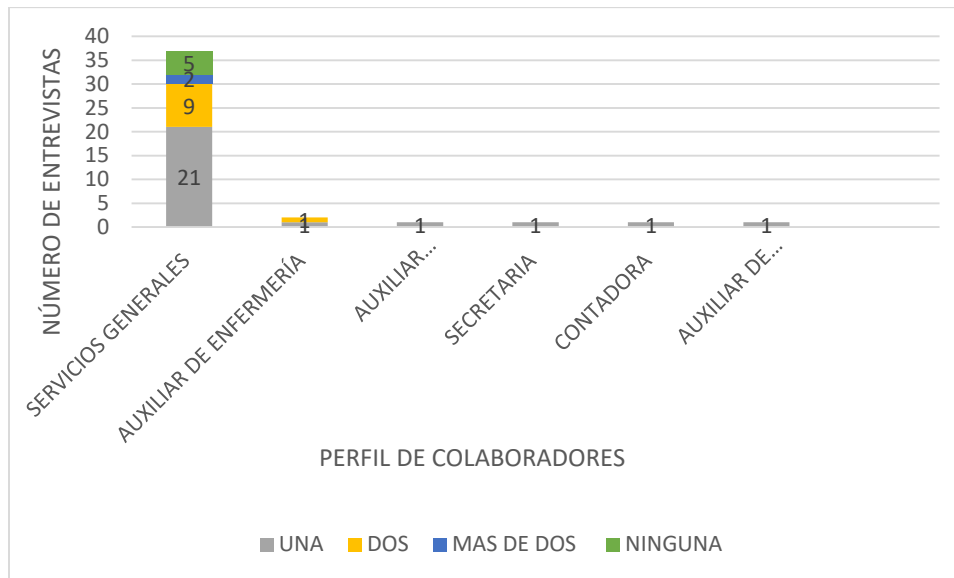


Figura 9. Análisis bidimensional de número de entrevistas por perfil de colaboradores

Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

Los anteriores análisis, desde una perspectiva cuantitativa, arrojan datos de la ausencia de unas políticas y procedimientos de contrato para el nuevo personal y, de la misma manera, ya presupone un análisis cuantitativo que implica las cualidades que se deben tener en cuenta en el momento de una entrevista para el ingreso de una nueva fuerza de trabajo a la organización.

Desafortunadamente, «la fuerza de trabajo tiene deficiencias en las nuevas habilidades y competencias que necesitan para desempeñar las actividades requeridas» (Chiavenato, 2009). No solo se debe tener en cuenta el aspecto operativo, sino también el aptitudinal, porque «las escuelas no están preparando bien a las personas que ingresan a la fuerza de trabajo por primera vez». Muchas veces el personal que llega a la Congregación de la Misión «carecen de las habilidades técnicas, humanas y conceptuales necesarias» (Chiavenato, 2009), y se corre el riesgo de una contratación por amistad y no por el cumplimiento de unos requisitos básicos exigidos para desarrollar el trabajo que se necesita. Por esta razón se cae en el «ausentismo», con

un costo administrativo de la congregación, como gastos de seguridad social, afiliación a ARL y otros tantos requerimientos de ley. Por lo tanto, es necesario «para atacar el problema y empezar a corregir esta deficiencia, las organizaciones requieren de cuantiosos recursos para dimensionar los procesos de integrar, organizar, remunerar, desarrollar y retener a las personas», y se logrará que, a través de procesos planificados como lo es la entrevista, garantice la idoneidad de las nuevas fuerzas laborales de la Congregación de la Misión.

4. En el análisis de esta pregunta es importante identificar cómo ven los colaboradores a los sacerdotes como líderes en su equipo de trabajo, y de esta manera ver los planes de mejora que se pueden implementar dentro del liderazgo. La encuesta realizada en torno a la pregunta: *cómo se siente frente al liderazgo que ejerce su jefe inmediato*, el 75,5 % dice sentirse satisfecho; un 15,9 % dice sentirse conforme; un 9,1 % manifiesta sentirse insatisfecho y, finalmente, un 4,5 % responde que se siente regularmente satisfecho. (Ver figura 16).

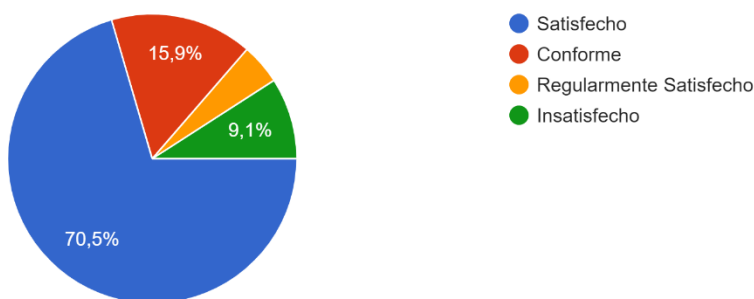


Figura 10. Análisis unidimensional de la satisfacción frente al liderazgo que ejerce el jefe inmediato
Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

En el análisis a esta respuesta, un buen porcentaje de los consultados valoran su liderazgo. Sin embargo, un 25 % manifiesta sentirse conforme, que, en relación con la primera categoría de satisfecho, baja la preferencia, y dice mucho las otras dos categorías, donde no hay una plena satisfacción con el liderazgo ejercido.

En el análisis por género, las mujeres tienen una alta satisfacción del liderazgo del jefe, y los hombres a la par tienen la misma percepción, teniendo en cuenta que la población de hombres es inferior a la de las mujeres. En la categoría de «conformidad», continúa la variante de las mujeres con una buena percepción, y solo un hombre aparece en esta categoría. El número de personas regularmente satisfechas e insatisfechas, se mantiene a la par, con un leve ascenso de las mujeres en «insatisfechos». (Ver figura 17).

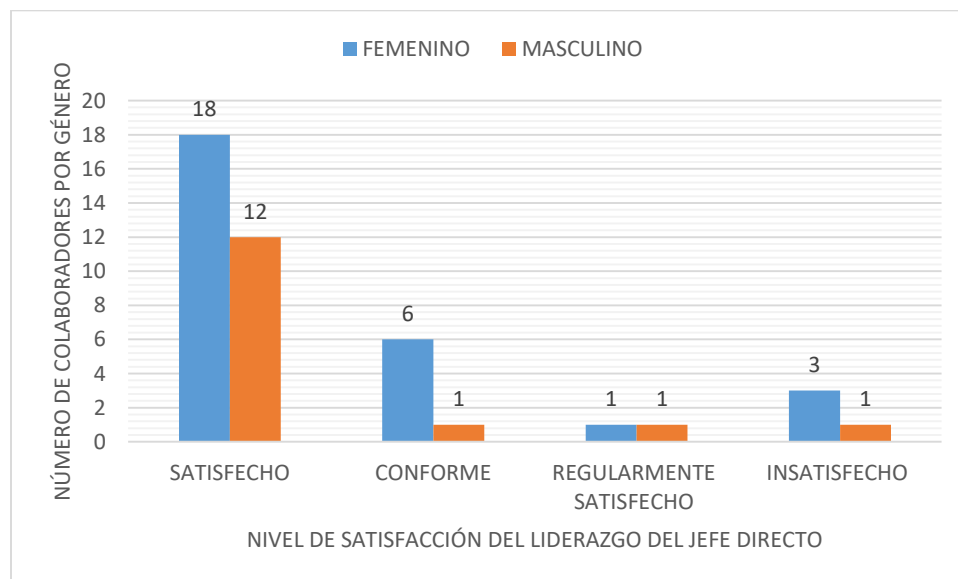


Figura 11. Análisis bidimensional, por género, del grado de satisfacción que ejerce el jefe directo
 Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

También se evidencia la buena percepción por el liderazgo del jefe inmediato en la caracterización por «perfil laboral». Se refleja una gran satisfacción en el personal de servicios generales, y desciende la cifra de «conformidad», «regularmente satisfecho», y se incrementa un mínimo en «insatisfecho». Llama la atención que el personal administrativo está dividido en la percepción que tienen del liderazgo, y las dos (2) personas de auxiliares de enfermería guardan una gran satisfacción por el liderazgo.

En general, existe una buena percepción. (Ver figura 18).

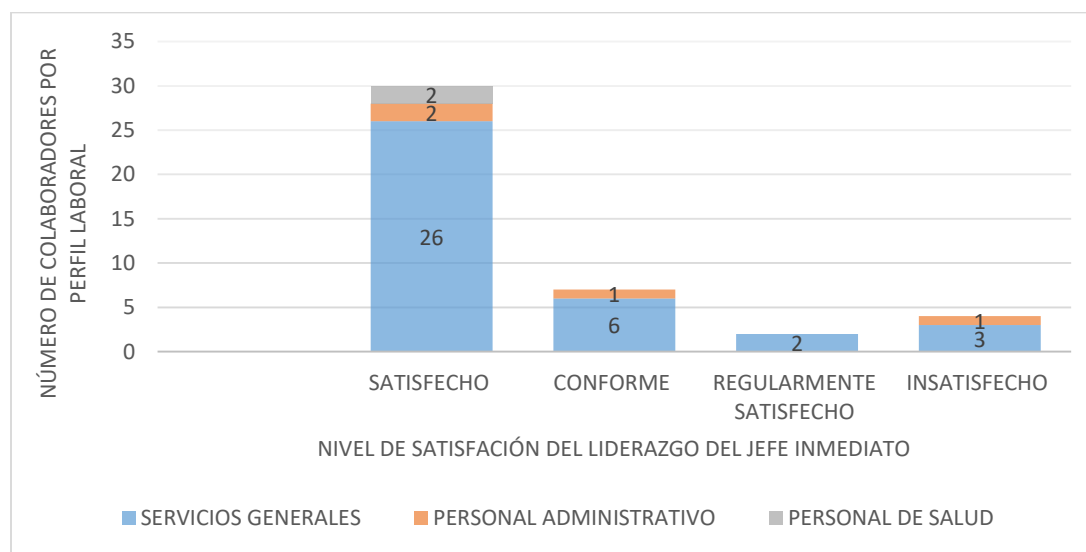


Figura 12. Análisis bidimensional, por perfil laboral, del grado de satisfacción que ejerce el jefe directo
 Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

Es importante potencializar este liderazgo en los sacerdotes que ya lo poseen, y mejorarlo en los que no lo tienen, ya que se convierte en una estrategia dentro del talento humano para optimizar los procesos de ambiente laboral. En ocasiones, los sacerdotes por la falta de conocimiento administrativo pueden caer en la trampa del líder de gestión dictatorial, quien «gestiona la empresa con mano de hierro sin permitir injerencias en su función. Suele ser propio

de personas “dueñas” o que se sienten “propietarias” del mundo que han generado y en el que tal vez lleven muchos años trabajando» (Noriega, 2019). Cabe decir que la legislación actual colombiana establece normatividades jurídicas para quienes abusan de su poder para maltratar. Desafortunadamente, muchos sacerdotes tienen una visión clericalista de la realidad en la que nadie puede hacerles nada, ya que se pueden acarrear sanciones por no saber liderar correctamente una organización, y más que las sanciones, es truncar procesos para una buena cultura organizacional. Es necesario, por tanto, planes de formación en liderazgo,

considerado como relación social entre superiores y colaboradores que influye sobre la forma de trabajar y el ambiente; las relaciones sociales se refieren a las interacciones con otras personas en el trabajo – retroalimentación, trabajo en equipo, apoyo social y cohesión. (Calderón Hernandez, Gómez, Mauricio, y Zuluaga Soto, 2013)

En este caso, el sacerdote debe ser maestro en relaciones sociales y doctor en liderazgo.

5. Las cifras arrojadas en relación con la satisfacción y sentido de pertenencia como colaborador en la Congregación de la Misión, demuestran que el 65,9 % de colaboradores se sienten orgullosos de pertenecer a dicha organización, al igual que un 25 % de personas se sienten conformes. Un porcentaje menor, 5,9 %, se siente apático e inconforme.

Es claro que el nivel de satisfacción de estar en la congregación es alto, y esto genera un buen clima organizacional y mejora los procesos en las áreas de trabajo. Llama la atención que un número de personas no se sienten felices de pertenecer como colaboradores, por lo que se

necesario analizar este grupo de personas y su nivel de insatisfacción, ya que esta actitud puede generar impactos negativos en el clima organizacional. (Ver figura 19).

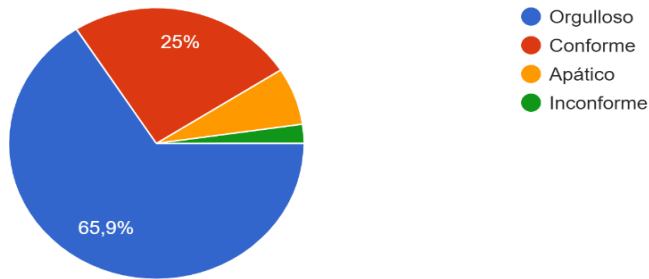


Figura 13. Análisis unidimensional del sentido de pertenencia a la Congregación de la Misión

Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

En el análisis realizado por género, se resalta también una valoración alta al sentirse orgulloso de pertenecer a la Congregación de la Misión, tanto en mujeres (18) como en hombres (10). Así mismo, se mantiene la variante en la categoría «conforme». En cambio, en la categoría de «apático», las mujeres son las que más tienen esta actitud (3); no hay presencia de hombres en esta categoría, pero sí en la de «inconforme» con una (1) persona. (Ver figura 20).

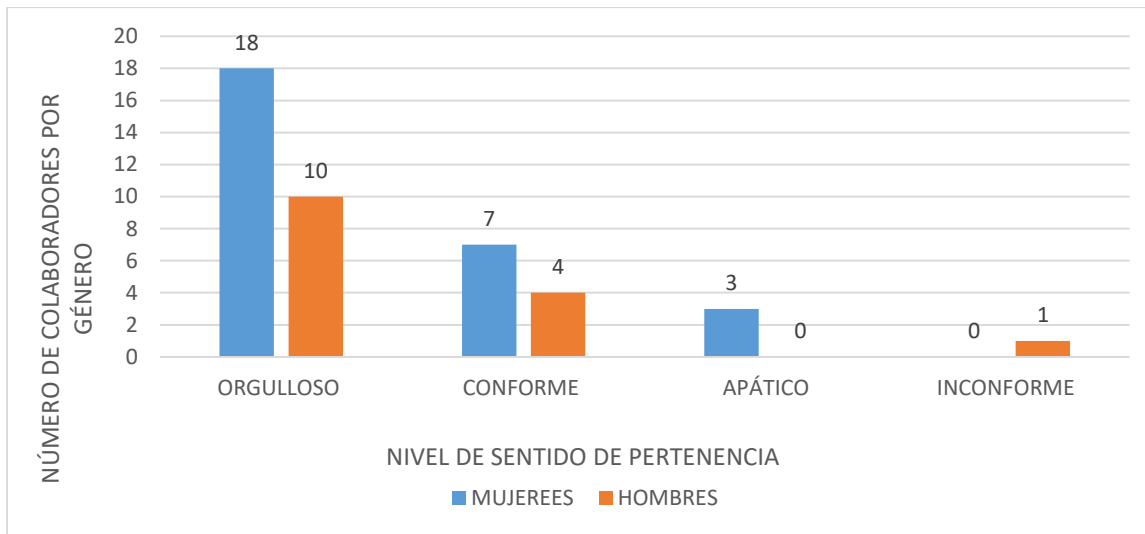


Figura 14. Análisis bidimensional del sentido de pertenencia a la Congregación de la Misión por género.
Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

En el análisis de «perfiles laborales», el personal de servicios generales tiene un alto de sentido de orgullo por pertenecer a la congregación. De veinticinco (25) personas, nueve (9) personas dicen sentirse conformes, dos (2) personas apáticas y una (1) persona inconforme. Es decir, que este personal tiene distribuida las cuatro categorías. De igual manera, sucede con el personal administrativo, donde se difuminan sus tendencias entre orgulloso, conforme y apático. En cambio, el personal de servicios de salud manifiesta su orgullo de pertenencia a la congregación. (Ver figura 21).

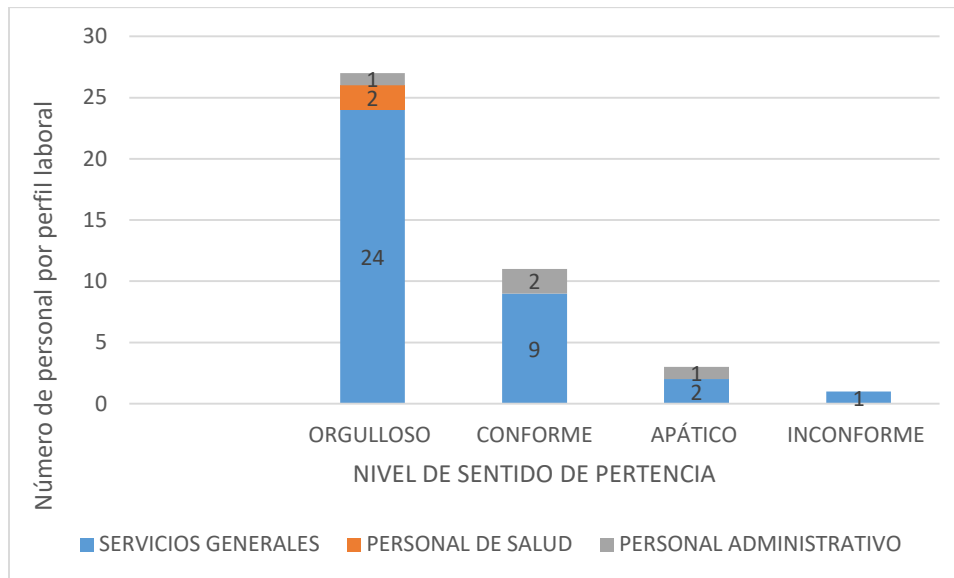


Figura 15. Análisis bidimensional, por perfil laboral, del sentido de pertenencia a la Congregación de la Misión
Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

Para una organización es importante que sus colaboradores se sientan orgullosos de pertenecer a un lugar que ofrezca todas las condiciones para desarrollarse como persona y como trabajador. Por eso es necesario que dentro del clima organizacional se identifiquen elementos para llegar a decir auténticamente: «esta es la mejor empresa para trabajar». Para que se pueda llegar esta afirmación, es necesario identificar «Cuál es la política de la compañía en lo referente a salarios y si sus prestaciones son únicas y diferenciadas para todos los empleados» (Chiavenato, 2009).

También es importante analizar si «la empresa siempre abre nuevas oportunidades para la carrera y permite que los trabajadores que entraron en los niveles más bajos asciendan» (Chiavenato, 2009); para esto se necesita «oferta interna de puestos de vacantes, evaluaciones del

desempeño y política que privilegia a los profesionales de dentro, en lugar de buscarlos en el mercado» (Chiavenato, 2009).

Otro aspecto importante que se debe tener en cuenta es «la seguridad y confianza en la administración» (Chiavenato, 2009). Es decir, «política formal y explícita de no promover los recortes masivos» (Chiavenato, 2009), además tener la seguridad de «que la empresa tiene una buena dirección rumbo al futuro y que es un lugar seguro» (Chiavenato, 2009). Debe estar presente también una adecuada «comunicación» en la se profundizará más adelante.

Cuando se habla de ser orgulloso, de pertenecer a una organización, que en este caso es la Congregación de la Misión, «los trabajadores se ocupan con placer, con empeño y llevan puesta la camiseta de la empresa, en el verdadero sentido de la expresión» (Chiavenato, 2009), son trabajadores que se sienten escuchados y valorados por otros estamentos de la organización y, por ende, «sienten que forman parte de un nombre o marca triunfadora que es importante y admirada en la comunidad» (Chiavenato, 2009).

Cuando en el clima laboral los «empleados se sienten como parte de una familia, de un equipo o de una comunidad especial. Demuestran que les gusta trabajar unos con otros. Existe un clima de amistad y diversión en el ambiente de trabajo. Acostumbran celebrar eventos especiales y la politiquería no es un camino para obtener resultados. El ambiente es relajado e informal» (Chiavenato, 2009).

El entrenamiento y el desarrollo deben ser aspectos presentes dentro del clima laboral, donde se incluye una formación integral con «cursos de idiomas, universitarios y de posgrados» (Chiavenato, 2009). Esta modalidad está presente en empresas que buscan que su capital humano esté capacitado, y a la vez tenga un sentido de pertenencia por la organización.

Finalmente, una de las estrategias para alcanzar un buen clima organizacional está en generar la propia autoconfianza en el colaborador, fomentando en «las personas que trabajen en equipos autodirigidos o en equipos o células sin jefes» (Chiavenato, 2009). Aquí queda claro que el clima organizacional lo componen una serie de variables, y no solo una remuneración económica. La Congregación de la Misión necesitaría hacer una gestión del cambio para transformar la mentalidad tradicional que está basada en una relación fría y distante con sus colaboradores, y propiciar trabajadores felices y comprometidos con una congregación que tiene como filosofía que opta por los menos favorecidos.

Ante la situación planteada, en este apartado se tendrá en cuenta el análisis a las respuestas obtenidas por los colaboradores en la encuesta realizada, y nos centraremos en el objetivo específico número dos que aborda el *diagnóstico* de la línea base de la Congregación de la Misión, en lo referente al proceso de gestión del talento humano.

Se encontraron los siguientes hallazgos:

6. Para la pregunta número seis de la encuesta, se aplicó un diagrama de Pareto y se analizaron las recomendaciones obtenidas para mantener y mejorar las relaciones entre compañeros de trabajo, para impactar positivamente en el clima laboral. Los resultados presentan las siguientes recomendaciones:

Tabla 3

Recomendaciones para mantener y mejorar las relaciones entre compañeros de trabajo

Recomendación	Rango	
Mas sinceridad	R1	Fuente:
Mejor comunicación	R2	Fuente:
Realizar actividades de bienestar	R3	Fuente:
Contar con un proceso de manejo conflictos	R4	Fuente:
Definir la autoridad, responsabilidades y funciones según el rol	R5	
Mas honestidad	R6	
Reuniones cordiales de acercamiento en periodos cortos	R7	
Fortalecer el liderazgo y el empoderamiento	R8	
Fomentar la sana convivencia	R9	
Ninguna	R10	
Formación humana, cristiana, profesional y de urbanidad	R11	
Trabajo en equipo	R12	

Nota:Elaboración propia.

La recomendación que más predominó fue mejorar la *comunicación*, con un 100 %, que corresponde a doce (12) personas encuestadas. Los colaboradores reconocen que existe una falta de comunicación entre compañeros de trabajo y jefes inmediatos, afecta, gravemente, las relaciones entre compañeros. Este es un llamado fuerte para la alta dirección de la Congregación de la Misión en Colombia y para sus jefes directos, pues «las relaciones con los empleados dependen del estilo de administración que predomine en la organización» (Chiavenato, 2009), y le corresponde a la administración de la Provincia de Colombia de los Padres Vicentinos elaborar

«el diseño de un programa de relaciones con los empleados» (Chiavenato, 2009), el cual debe estar constituido por los «objetivos de la administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los trabajadores» (Chiavenato, 2009). En el caso de la Congregación de la Misión, no se tiene una administración de recursos humanos, y es lo que se tendría que gestionar para tener unos objetivos claros en el diseño de dicho programa.

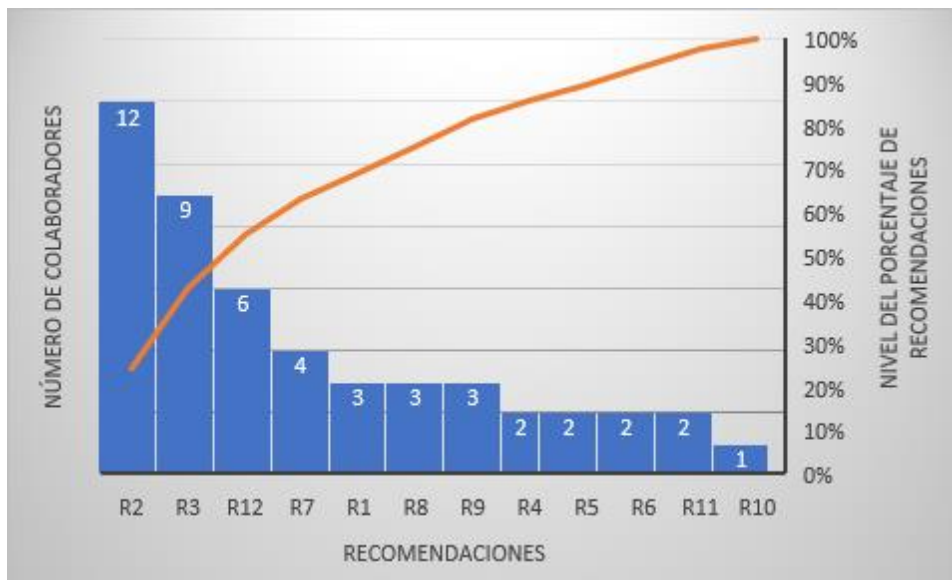


Figura 16. Recomendaciones para el buen clima organizacional

Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

Como se observó anteriormente, el clima organizacional tiene que ver con la satisfacción que tiene un colaborador en la organización, y está compuesto de una serie de variantes que hacen de una empresa un lugar agradable para trabajar y desarrollarse como trabajador y persona. Un factor importante en el clima organizacional tiene que ver con «la comunicación de doble vía, todo el mundo tiene acceso al presidente y a los ejecutivos, conversan con todos y no se quedan en despachos cerrados». (Chiavenato, 2009). Además, existe una adecuada

información «a los trabajadores acerca de todas las decisiones que afecten sus vidas y la vida de la empresa» (Chiavenato, 2009). En este espacio de comunicación, se pueden hacer «sugerencias y críticas y hablar de sus preocupaciones con la cúpula y defenderse de acciones injustas» (Chiavenato, 2009), en conclusión, una «política de puertas abiertas» (Chiavenato, 2009).

De la comunicación dependen otras variables encontradas en los resultados de la encuesta y que, *grosso modo*, se puede identificar en orden de porcentaje de mayor a menor. Los colaboradores encuestados recomiendan actividades de bienestar, que estarían dentro del mismo programa «de ayuda al empleado» (Chiavenato, 2009); también debe estar dentro del programa de relaciones con los empleados la administración de conflictos «que forma parte integral de la actividad de recursos humanos y de los gerentes de línea» (Chiavenato, 2009). Las recomendaciones que aparecen como una constante son las reuniones de formación y de integración, que harían parte del programa, como «sugerencias y de reconocimiento».

Se puede concluir en este análisis que la relación entre trabajadores y jefes depende mucho de la administración, y que esto conlleva a que se asuman responsabilidades con procesos identificables y aplicables para el buen clima organizacional.

7. La Congregación de la Misión – Misioneros Vicentinos en la provincia de Colombia tiene estipulada dentro de sus políticas organizacionales, la Misión. Se hizo la pregunta con múltiple respuesta, relacionada con la Misión, a los colaboradores. Se tomó también la «misión» de los Padres de la Orden de Predicadores y de los Padres de la Compañía de Jesús para analizar el grado de conocimiento que los colaboradores tienen de las políticas organizacionales.

La misión que identifica a los misioneros Vicentinos es:

Buscar la santidad mediante la evangelización de los pobres y la formación de clérigos y laicos.

La de los Padres de la Orden de Predicadores es:

El trabajo y misión se distribuye fundamentalmente en distintas actividades apostólicas: actividad misionera y procesos de promoción humana y evangelización; asistencia social e instituciones de solidaridad; docencia en centros universitarios propios y ajenos (civiles y eclesiásticos) e investigación y publicaciones; gestión, enseñanza y animación pastoral.

Y la de La Compañía de Jesús es:

La búsqueda de la mayor gloria de Dios a través de la práctica del Discernimiento.

El nivel de conocimiento de la Misión de los Padres es el siguiente: (Ver figura 23).

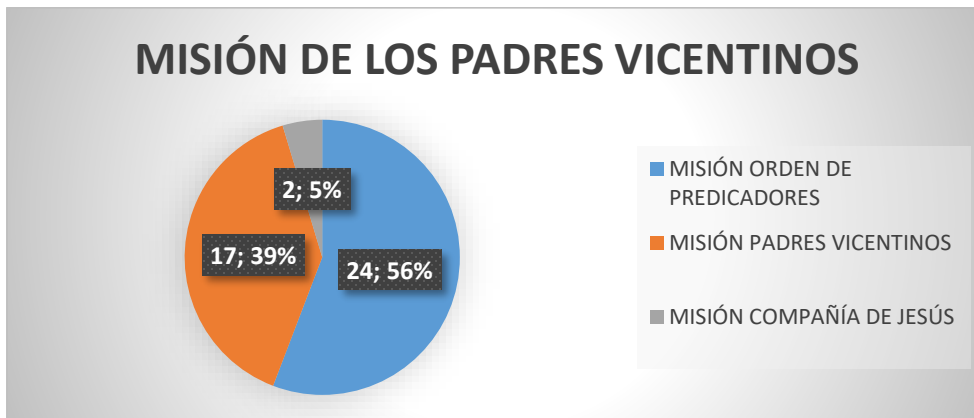


Figura 17. Análisis unidimensional de la Misión de los Padres Vicentinos
Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

En este análisis se puede evidenciar que un 61 % desconoce la misión de los padres Vicentinos, y solo un 17 % conoce la misión de los Padres Vicentinos. Esta falta de conocimiento revela que un buen porcentaje de colaboradores no «saben por qué existe ni hacia donde pretende dirigirse» (Chiavenato, 2009) la Congregación de la Misión, y se desconoce «cuál es mejor camino que deben seguir. Y si las personas no conocen la misión de la organización, estarán errantes y sin saber cuál es el camino para su realización» (Chiavenato, 2009).

Es necesario que dentro de la Congregación de la Misión se conozca la misión, porque en ella se establece el «propósito que orienta las actividades de la organización y que aglutina los esfuerzos de sus miembros» (Chiavenato, 2009). Si existe este desconocimiento dentro de las políticas organizacionales, no se tendrá personas con sentido de pertenencia.

Una de las tareas que se debe hacer en el proceso de inducción de un colaborador es dar a conocer estas políticas que orientan la ruta de camino, y que permiten «para aclarar y comunicar los objetivos de la organización, sus valores básicos y su estrategia organizacional» (Chiavenato, 2009). Estos elementos son necesarios apropiarlos como una «filosofía de la organización» (Chiavenato, 2009), que fueron formulados por «sus fundadores o creadores en razón de sus comportamientos y acciones» (Chiavenato, 2009), en este caso, la búsqueda de la santidad mediante la evangelización de los pobres, la formación del clérigos y laicos.

Cabe agregar, que la Misión de la Congregación responde a tres preguntas ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos?, y ¿por qué lo hacemos? Estas tres preguntas deben estar apropiadas en los colaboradores de la Congregación de la Misión.

8. Se identificará el nivel de comprensión que tienen los colaboradores en relación con la Visión de Congregación de la Misión de los Padres Vicentinos en la Provincia de Colombia. Para el respectivo análisis, se tomó una pregunta con respuesta múltiple, donde la respuesta correcta corresponde al siguiente enunciado: *En el 2025 continuar siendo una comunidad que, guiada por el Espíritu de Jesús y el carisma, responda a los desafíos pastorales, eclesiales, sociales y culturales que los signos de los tiempos nos presentan.* El nivel de conocimiento se detalla en la figura 24.

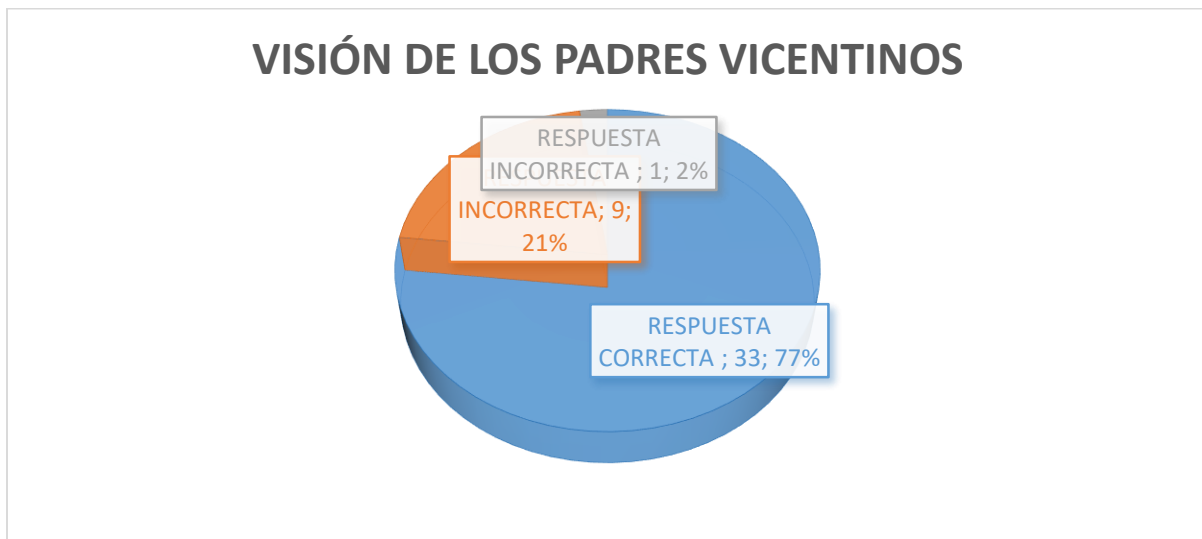


Figura 18. Análisis unidimensional de la Visión de los Padres Vicentinos

Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

Los colaboradores de la Congregación de la Misión tienen un conocimiento de la Visión de la organización en un 77 %, el 23 % no conoce la Visión de los padres Vicentinos. Es positivo que el mayor número de los colaboradores tengan conocimiento de la Visión de la Congregación, esto permite que la organización tenga una imagen de sí misma y de su proyección a futuro, «Es

el acto de verse así misma en tiempo y en espacio» (Chiavenato, 2009). De esta manera, logra «una visión correcta de sí misma, de los recursos que tiene a disposición, del tipo de relaciones que desea mantener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer» (Chiavenato, 2009). Además, «de cómo alcanzar sus objetivos, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan y de las condiciones en las cuales opera» (Chiavenato, 2009). La Visión se convierte en un elemento importante dentro de la Congregación de la Misión, ya que «hoy en día ya no controlan a las personas por medio de reglas burocráticas y la jerarquía de mando, sino por el compromiso de la visión y los valores compartidos», en otras palabras, las personas actúan más por convicción, si se les impulsa con una visión, porque esta genera empoderamiento y responsabilidad con la causa de la Congregación, y se dejan de actuar por obligación, que en muchos caso es lo que sucede con los colaboradores cuando la organización no hace de esta Visión toda una cultura organizacional. «Cuando las personas conocen la visión que se pretende alcanzar, saben perfectamente hacia donde ir y cómo hacerlo sin necesidad alguna de coerción» (Chiavenato, 2009).

Es importante hacer conocer la visión para que la congregación cuente con un personal colaborativo cien por ciento, eficiente y efectivo, con sentido de responsabilidad y de autonomía para desarrollar los procesos dentro de la comunidad, dando lo mejor para que esta visión se concrete en una organización de alta calidad, en especial con la gestión del talento humano que es lo que atañe a esta consultoría.

9. La legislación colombiana desde el año 2006 estableció una normatividad para evitar todo tipo de agresión física, verbal o moral en el trabajo, y por esta razón

la presente ley tiene por objeto, definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública. (Ley 1010, 2006)

Para el cumplimiento de esta ley, la Congregación de la Misión se creó el comité de convivencia laboral, el cual garantiza y asegura que esta normatividad sea aplicada en las diferentes sedes en Colombia. Este comité se reúne en periodos de tres meses para hacer revisión de los casos que se puedan presentar de acoso laboral. El comité está integrado por cuatro representantes de los trabajadores y cuatro por parte del empleador. Los representantes por parte del empleador han sido nombrados por el representante legal de la Congregación, y los representantes por parte de los colaboradores han sido seleccionados por ellos mismos a través de votación.

Cabe resaltar que bajo los dos últimos periodos no han surgido casos de acoso laboral, y mediante reuniones de formación en cada una de las sedes de la congregación, los colaboradores están informados del aspecto legal del acoso laboral, así como de la existencia de un comité, y a dónde se deben dirigir en caso de acoso laboral. Se ha creado el correo electrónico para que se dirijan cuando estén siendo víctimas de un caso como este.

Relacionada con el acoso laboral, se realizó una pregunta con respuesta múltiple, en la que se presentaron tres opciones en el procedimiento a seguir en un caso de acoso laboral. Las opciones fueron las siguientes:

- A. Escribir un correo electrónico al director de la casa narrando los hechos, y presentarle pruebas del acoso laboral.

B. Dirigirse al comité de convivencia laboral y radicar la queja; posteriormente, acudir a la citación, dar las versiones de los hechos y, si es posible, allegar pruebas.

C. Presentar pruebas del acoso al provincial y diligenciar el formato de acoso laboral.

Las tres opciones de respuesta están en orden al procedimiento a seguir para los eventos de acoso laboral, sin embargo, dos de las respuestas son incorrectas porque afirman que el procedimiento a seguir es dirigirse al director de la Casa (opción A), o al Provincial (Opción C). La respuesta correcta es dirigirse al comité de Convivencia que corresponde a la opción (B). Se puede evidenciar el porcentaje de conocimiento que tienen los colaboradores del procedimiento que se debe seguir en un caso de acoso laboral. En la siguiente figura se demuestra que más de la mitad de los colaboradores, en un 60 %, conocen el procedimiento, y un 40 % desconocen el procedimiento. (Ver figura 25).

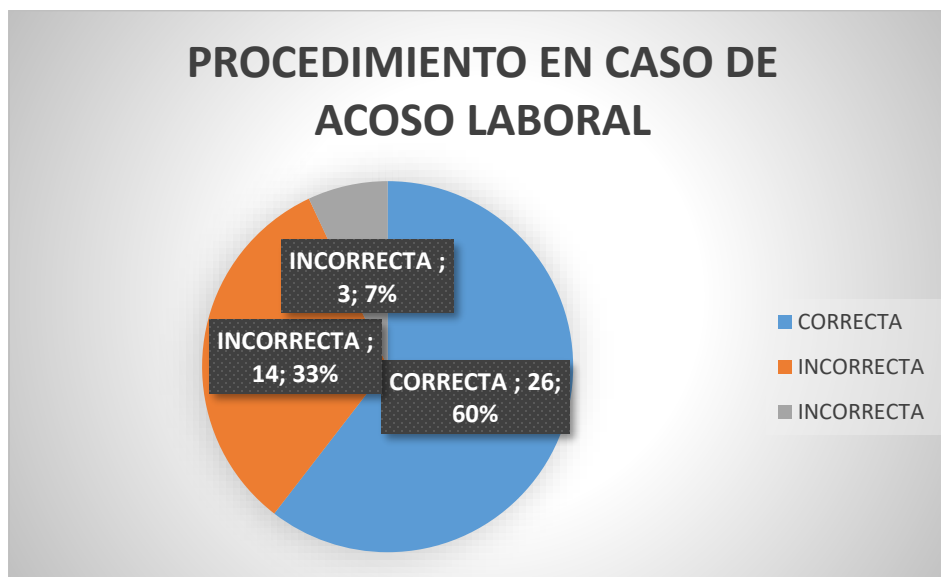


Figura 19. Análisis unidimensional del procedimiento a seguir en un caso de acoso laboral
Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

Con el análisis de los resultados, y conociendo las actividades que se han realizado para dar a conocer esta normatividad entre los colaboradores, se concluye que es necesario continuar reforzando, pedagógicamente, la implementación de esta normatividad, para los colaboradores conozcan la naturaleza de esta ley, sus derechos y deberes para que no se cometa ningún tipo de injusticia, se mantenga un clima organizacional y una cultura del respeto entre trabajadores y jefes directos.

10. En la gestión del talento humano están contempladas las funciones que realiza un colaborador dentro de la organización.

El término "función" tiene distintos significados, puede ser utilizado en el sentido de profesión, cargo o empleo, designando al conjunto de deberes y responsabilidades de una persona, surge de la naturaleza misma del proceso social del trabajo, permite identificar la aportación que hace a la sociedad una profesión, describe su finalidad y establece sus límites. (Torres, 2008)

Dentro de la Congregación de la Misión existen unas funciones de los colaboradores, pero no están formalizadas en un documento maestro que permita tener claridad de las actividades que debe realizar un trabajador. Tampoco existe una caracterización de la profesión que tiene la persona y, de esta manera, se perfila en un contrato laboral en el que no se llenan las expectativas, tanto para el colaborador como para la organización. Como consecuencia, se puede tener personas capacitadas para una labor y puestos en otra, o también con salarios que no corresponden a sus estudios académicos para los que se prepararon. Muchas veces este tipo de situaciones, si no se tienen bien articuladas en un conjunto de procesos, como es el de la contratación, con el tiempo acarrearán insatisfacciones para el colaborador como para la

organización, ya que no responden a las actividades para las que fueron contratados. En últimas, se ven afectadas las dos partes en el clima organizacional.

En la encuesta realizada a los colaboradores de la Congregación de la Misión, un 93,2 % afirma que sí cumplen las funciones para las cuales se les contrató, y un 6,8 % dice que no cumplen las funciones para las cuales se les contrató. (Ver figura 26).

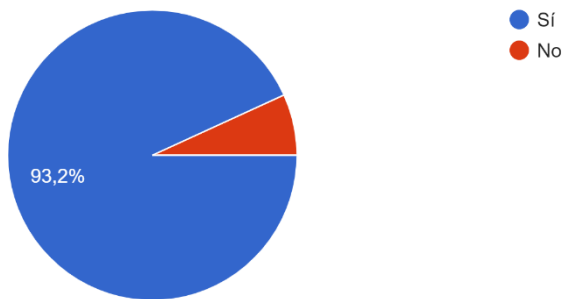


Figura 20. Análisis unidimensional de las funciones realizadas en el puesto de trabajo
Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

Para este caso, se realizó el análisis solamente por perfil laboral, ya que interesa más en esta categoría el tipo de labor que desempeñan dentro de la congregación. Se evidencia un alto porcentaje de colaboradores de servicios generales que dicen sí estar cumpliendo las funciones para las cuales fueron contratados. Un porcentaje inferior en el área de la administración y auxiliar de enfermería están de acuerdo con el cumplimiento de las funciones para lo que fueron contratados. Tres (3) personas de las tres áreas de trabajo dicen no estar cumpliendo las funciones para las cuales fueron contratados. En la figura 27 aparece otra categoría que no apareció en la figura 26, a saber: «algunas veces», ya que en la justificación de la pregunta

afirmaban que sí cumplen con las funciones para las que fueron contratados, pero «algunas veces», es decir, que no en todas las ocasiones hacen labores para que fueron contratados.

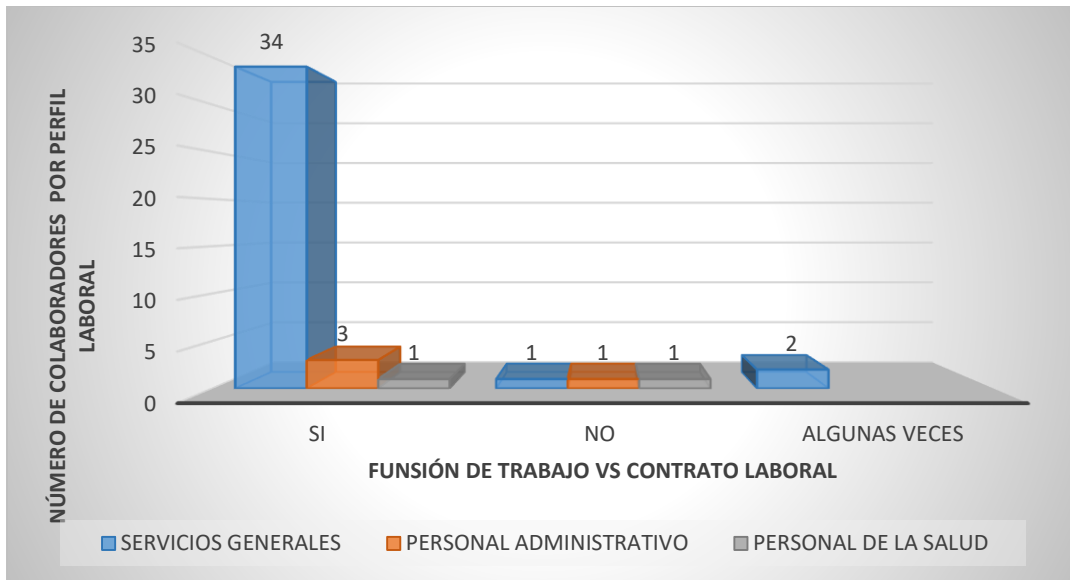


Figura 21. Análisis bidimensional, por perfil, de las funciones realizadas en el puesto de trabajo
Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

Tabla 4*Funciones que realizan y para las que fue contratado*

Funciones de trabajo que realiza y para las que fue contratado	Justificación
Las funciones realizadas están contempladas en el contrato laboral.	R1
A veces no se realizan funciones contempladas en el contrato.	R2
No se realizan funciones contempladas en el contrato laboral.	R3
Poca claridad en el contrato laboral y las funciones realizadas.	R4
No hay personal suficiente para atender los servicios de cuidados especiales.	R5
No existe manual de funciones ni el personal.	R6
Existe en el anexo del contrato laboral un manual de funciones.	R7
Tener más en cuenta las competencias laborales.	R8

Fuente: Elaboración propia.

Los colaboradores de la congregación justifican la respuesta de las funciones para las cuales fueron contratados, en relación con las que realizan, teniendo como criterio que ejecutan funciones según el contrato laboral con el cual fueron contratados. De hecho, tres (3) personas de la misma área afirman que en el contrato laboral se encuentra un anexo del manual de funciones que deben realizar. Sin embargo, dos (2) personas dicen que no están realizando las funciones para las que se les contrató, y otras dos (2) personas atenúan la justificación, afirmando que «algunas veces» se les asigna funciones para las que no se les contrató; esto coincide con otras dos (2) personas que dicen que no existe una claridad en el manual de funciones. Esta disparidad de justificaciones ratifica lo que dice una (1) de las personas encuestadas, quien afirma la ausencia de un manual de funciones, y de personas para los perfiles requeridos.

Esta última afirmación es preponderante, así sea una persona quien la diga, ya que pertenece al área administrativa donde se reciben las hojas de vida y se elaboran los contratos laborales, y coincide con una (1) persona que labora en el área de enfermería, quien sostiene que no existe personal suficiente para los servicios de cuidados especiales. De entrada, hace pensar que esta última persona está realizando actividades que no están contempladas en su contrato laboral, lo que conlleva a una recarga de trabajo por falta de previsión de la administración. Además, llama la atención que la persona de administración dice que no se tienen en cuenta las competencias laborales, es decir, que se somete a la persona que se contrata a un trabajo que no corresponden a su perfil y estudios realizados. Este análisis fue realizado mediante una gráfica de Pareto. (Ver figura 28).



Figura 22. Funciones de trabajo versus contrato laboral

Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

Este análisis evidencia ciertas inconsistencias que son importantes y se deben tener en cuenta en el momento de la elaboración de unos perfiles de trabajo y sus respectivas funciones, ya que «la gestión del talento humano estará dirigida a garantizar que los empleados cumplan adecuadamente con sus funciones acatando las normas y reglas establecidas con el fin de evitar sanciones, lo que traduce en una administración basada en control» (Ríos, 2008).

Por lo tanto, se necesita establecer unas políticas y procedimientos en los manuales de funciones unificados, que garanticen unos procesos operativos en los que no haya una recarga laboral en los colaboradores, o por ahorrar capital humano para la organización, se sacrifiquen personas. Se deben tener en cuenta las competencias laborales para saber dónde se puede ubicar a una persona en un área de trabajo, y garantizar que el salario corresponde a las competencias y habilidades técnicas y operativas que posee. Formalizar los manuales de funciones, dependiendo

de las actividades que le corresponden al oficio, para evitar accidentes laborales que muchas veces ponen en aprietos a los colaboradores y a la organización, porque se ponen a personas no capacitadas para ciertos trabajos de riesgo. Este manual de funciones debe hacer parte de la planificación en el sistema de gestión del talento humano, y debe tender a que los colaboradores, junto con la congregación de la Misión, «desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos» (Ríos, 2008).

Por último, y teniendo en cuenta el *objetivo específico número tres*, donde se propone *realizar* un análisis propositivo sobre los procesos, acciones y estrategias de mejora y calidad en la gestión del talento humano en la Congregación de la Misión, se presentan a continuación los siguientes análisis.

11. A continuación, se realizará el análisis a una pregunta abierta y sistematizada bajo el diagrama Pareto, donde se hallaron elementos importantes para mejorar y aprovechar al máximo las habilidades y talentos del personal. En la siguiente tabla se destacan las recomendaciones que más se destacaron en el momento del análisis de las respuestas.

Tabla 5

Recomendaciones para aprovechar las habilidades del trabajador

Recomendación a la CM para aprovechar al máximo las habilidades del trabajador	Recomendaciones
Dar importancia al capital humano de la CM conociendo sus competencias, habilidades y motivándolos al logro de metas.	R1
Ofrecer formación y capacitación laboral en el que se tenga en cuenta: perfil de cada colaborador, material de apoyo y gestión del conocimiento.	R2
Evaluación al desempeño, teniendo en cuenta metas reales y fijas.	R3
Ninguna	R4
Elaborar los perfiles de cargo y manuales de funciones únicos.	R5
Generar más oportunidades de comunicación y confianza entre colaboradores y jefes directos.	R6
Crear espacios de integración entre trabajadores y padres donde se fortalezca el trabajo en equipo.	R7
Tener administradores más duraderos y con más autonomía para administrar.	R8
TOTAL	

Nota: Elaboración propia.

La variable que más se destacó en el personal colaborador es la necesidad de dar importancia al capital humano de la Congregación de la Misión, reconociendo sus competencias, habilidades, y motivarlos al logro de metas. Es función de la gestión del talento humano hacer tomar conciencia que la «organización que invierte en el colaborador está, en realidad invirtiendo indirectamente en el cliente» (Chiavenato, 2009). En este caso, es la misma comunidad la beneficiada de los servicios que prestan. Dar importancia al colaborador y tenerlo en cuenta en todos los procesos organizacionales, significa aportar en el desarrollo integral de su personalidad

brindándole la «información necesaria para que aprendan nuevas actitudes, soluciones e ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen» (Chiavenato, 2009). De esta manera. «el colaborador motivado, satisfecho, integrado y sano garantiza una mayor productividad y menores costos por enfermedad» (Chiavenato, 2009). (Ver figura 29).

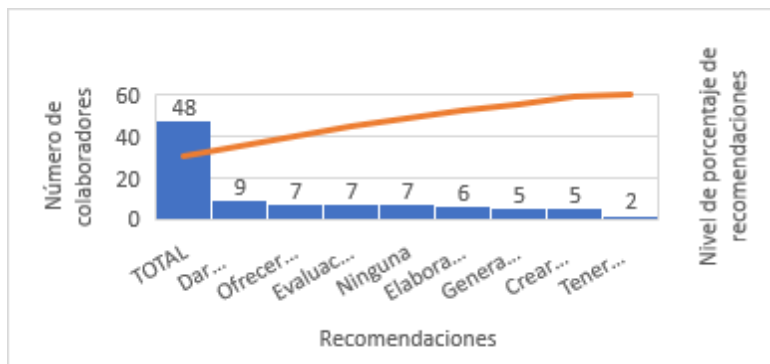


Figura 23. Recomendación a la CM para aprovechar las habilidades del colaborador

Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

Otros aspectos que se destacan en el análisis de la encuesta son la evaluación contante, que en la gestión del talento humano se comprende como la evaluación del desempeño que «debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia» (Chiavenato, 2009). En las respuestas de la encuesta, se insiste mucho en la comunicación, que es ineficiente, por lo que muchos procesos fallan por falta estrategias. En este sentido, la Congregación de la Misión debe crear canales para «comunicar y explicar la filosofía a los trabajadores y solicitarle sugerencias y opiniones sobre cuestiones de trabajo. La comunicación debe ser de doble vía» (Chiavenato,

2009), una de las recomendaciones más frecuentes de los colaboradores de la Congregación de la Misión. Insiste en que haya más diálogo y cercanía directa con los sacerdotes encargados de las administraciones locales, e incluso con la administración provincial, y destacan el sentido de la «integración social en la organización» (Chiavenato, 2009), mediante las reuniones frecuentes, y «esto implica eliminar barreras jerárquicas que marcan distancias, brindar apoyo mutuo, franqueza interpersonal y ausencia de prejuicios» (Chiavenato, 2009).

12. Los colaboradores de la Congregación de la Misión hacen una retroalimentación a la pregunta por las oportunidades que ofrece la congregación para el crecimiento laboral y constante capacitación de los colaboradores. Los resultados resaltan que en un porcentaje medio están totalmente de acuerdo con las oportunidades laborales ofrecidas, y un porcentaje más alto dice estar de acuerdo. Uniendo estos dos porcentajes existe una conformidad, sin embargo, un porcentaje bajo se mantiene indiferente, «ni están de acuerdo ni están en desacuerdo»; el otro porcentaje que supera al «indiferente» no están de acuerdo en su totalidad. (Ver gráfica 30).

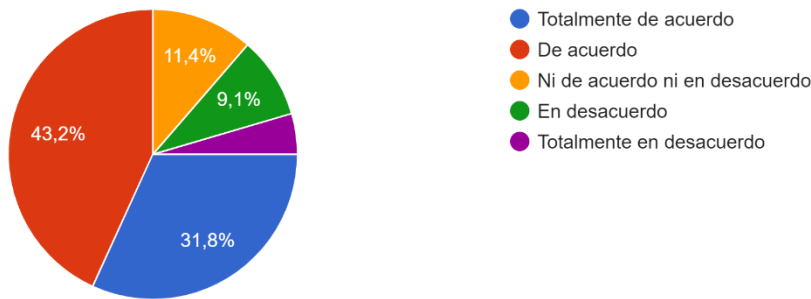


Figura 24. Análisis unidimensional del nivel de satisfacción de las oportunidades laborales y de capacitación de los colaboradores de la Congregación de la Misión

Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

En el análisis por género, se mantiene un mismo porcentaje en las cuatro categorías.

Tanto hombres como mujeres están igualados en su nivel de conformidad e inconformidad. En este análisis no aparece el totalmente en desacuerdo.

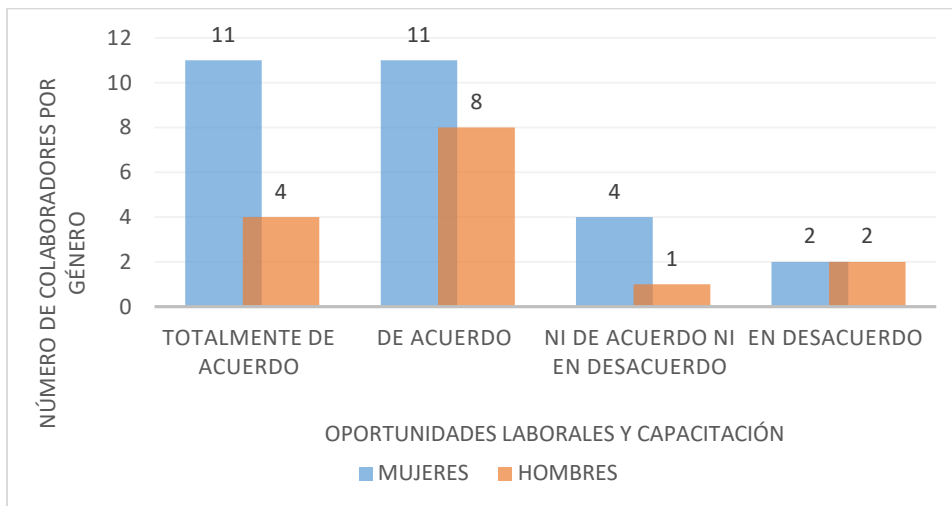


Figura 25. Análisis bidimensional, por género, del nivel de satisfacción de las oportunidades laborales y de capacitación de los colaboradores de la Congregación de la Misión

Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

En el análisis por perfiles laborales, llama la atención que tanto el personal administrativo como personal de la salud se sienten satisfechos, y el personal de servicios generales se mantiene de acuerdo y totalmente de acuerdo en un alto porcentaje; una persona se mantiene indiferente. En este análisis no aparece el totalmente en desacuerdo.

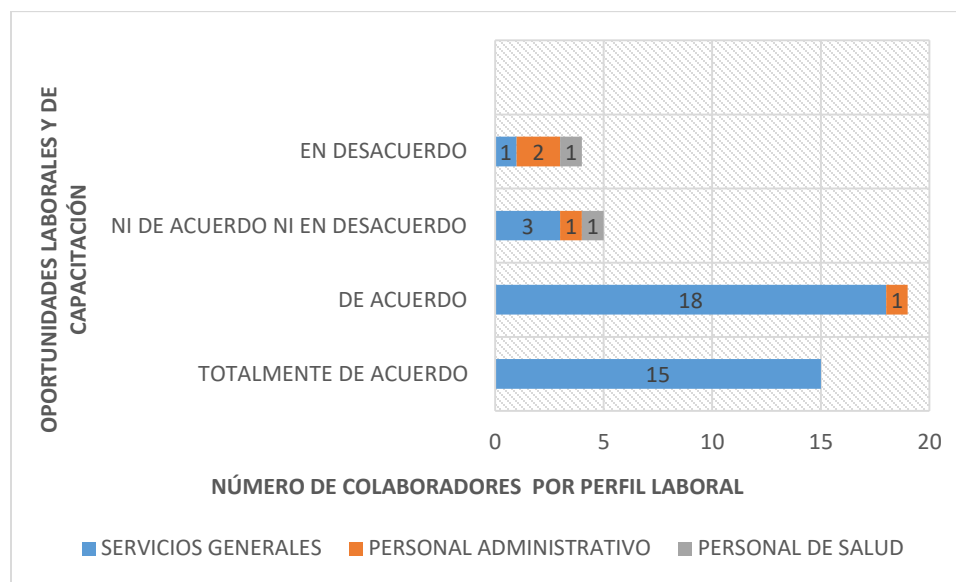


Figura 26. Análisis bidimensional, por perfil, del nivel de satisfacción de las oportunidades laborales y de capacitación de los colaboradores de la Congregación de la Misión

Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

Los resultados arrojan que existe un porcentaje bueno de conformidad, sin embargo, sumando los porcentajes de los indiferentes y los que no están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo equivale a un porcentaje considerable. Esta relación indica que se necesita fortalecer los planes laborales y de constante capacitación, siendo este una fuente de crecimiento organizacional, por esta razón es importante que se impulse la «formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo» (Chiavenato, 2009) y, necesariamente, «se debe

garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que el hombre puede ser en razón de sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos» (Chiavenato, 2009). De esta manera, alcanza un nivel de crecimiento no solamente en la operatividad de los servicios, sino también en el crecimiento del capital humano de los colaboradores de la Congregación de la Misión.

13. En el nivel de satisfacción que tienen cada uno de los colaboradores de la Congregación de la misión, en relación con el salario y la conformidad con los estándares del mercado laboral, se manifiesta una alta conformidad en las categorías «totalmente de acuerdo» y «de acuerdo», pero un considerable porcentaje se muestra indiferente en la categoría «ni de acuerdo ni en desacuerdo», sumado a la categoría en «desacuerdo» y «totalmente en desacuerdo». (Ver figura 33).

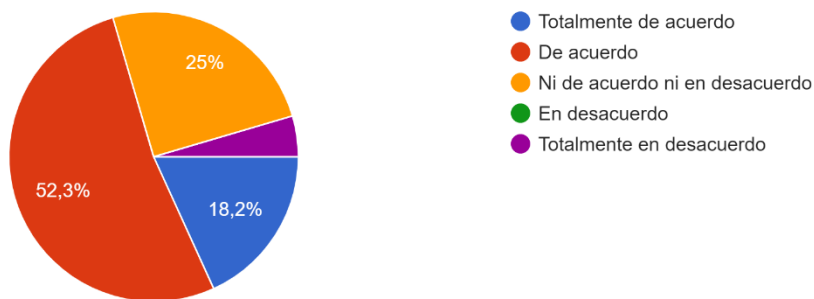


Figura 27. Análisis unidimensional del nivel de satisfacción con el salario y la conformidad con el mercado laboral

Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

En el análisis por género, existe una paridad en las respuestas que se dieron tanto de hombres como de mujeres, teniendo en cuenta que la población masculina es inferior a la

femenina. De esta manera, se mantiene el mismo patrón de porcentajes que se evidenció en el análisis general.

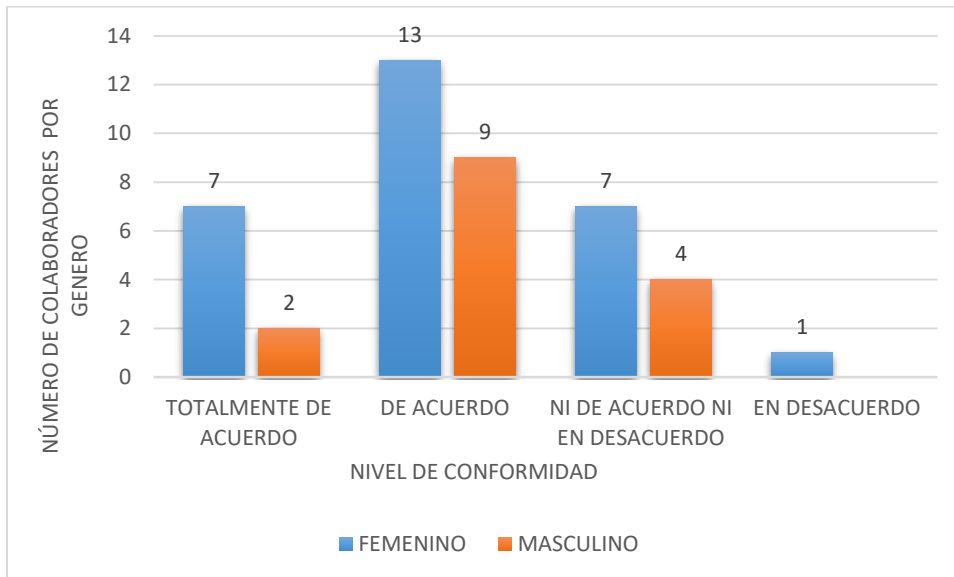


Figura 28. Análisis bidimensional, por género, del nivel de satisfacción de los colaboradores en relación con el salario y la conformidad con los estándares en el mercado laboral

Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

En el análisis por perfil laboral, existe una variable, y es que el personal administrativo y el personal de la salud se mantiene en una actitud crítica, ya que los resultados arrojan que se mantienen «de acuerdo» en un pequeño porcentaje, y el resto se mantiene en la categoría «ni de acuerdo ni en desacuerdo», así como en la categoría de «no estar de acuerdo».

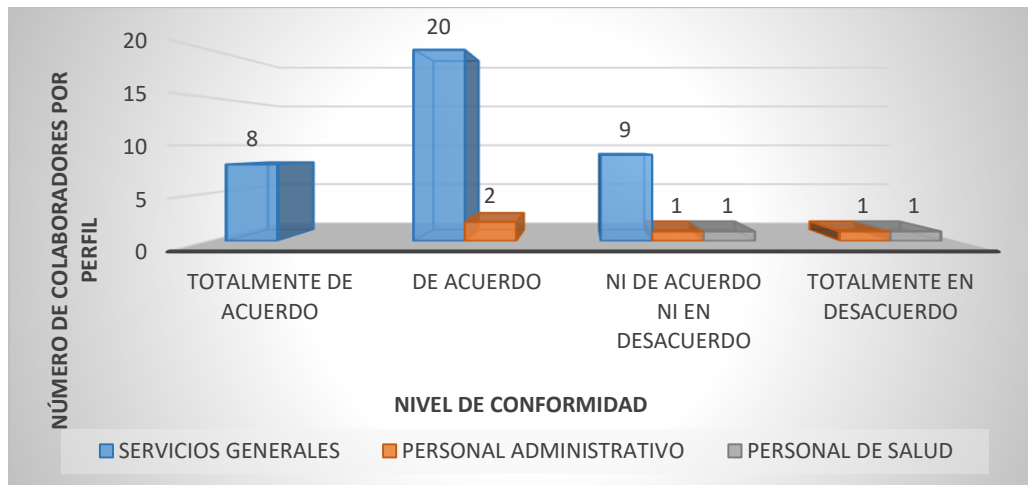


Figura 29. Análisis bidimensional, por perfil, del nivel de satisfacción de los colaboradores en relación con el salario y la conformidad con los estándares en el mercado laboral

Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

En las circunstancias actuales que vive la humanidad con el paso del coronavirus, sumado al ambiente convulsionado del país por la injusticia social, las pocas garantías de oportunidad laboral, de salud y las injustas condiciones de salario, remuneraciones y políticas de jubilación que existen. En este contexto, todo trabajo se convierte en oportunidad económica y, especialmente, para las clases más pobres del país que no se tiene otra opción. A partir de esta realidad, se realiza la pregunta por la satisfacción del salario en la Congregación de la Misión. Es decir que, frente a la poca oferta laboral, «a falta de pan tortas», los encuestados ven la congregación como una oportunidad económica, «no para vivir, sino para sobrevivir» y, por tanto, se puede interpretar esta estabilidad económica como un privilegio.

Muchas veces en la mentalidad de las personas está el hecho que, si se tiene un trabajo y existe una remuneración, entonces hay satisfacción; sin embargo, los colaboradores de una

organización desconocen una serie de factores que deben estar presentes para que exista una justa remuneración económica, olvidándose de factores como el salario emocional.

Es necesario revisar los planes de remuneración emocional, los subsidios y otras formas de estímulos que no se reducen a lo económico. También es necesario planear e implementar los perfiles de cargo, porque no es justo que personas con preparación técnica o profesional obtengan el mismo salario a otros perfiles laborales. Por lo tanto, se necesita en este aspecto una equidad salarial. Un profesional bien remunerado es un profesional con capacidad de entrega y servicio a la congregación. Un salario mínimo en Colombia es legal, pero ¿es un salario justo? De justicia tiene mucho que hablar la Iglesia y la Congregación de la Misión, que en su filosofía tiene la opción por los pobres.

14. En el análisis a la pregunta, si los colaboradores manifiestan valoración y reconocimiento como trabajadores y personas, por parte de la Congregación de la Misión y sus jefes inmediatos, las respuestas tienen las siguientes variantes y el respectivo análisis. Un gran porcentaje de la población encuestada manifiesta sentirse valorado y reconocido, mientras que un pequeño porcentaje disienten, no sintiéndose de acuerdo o absteniéndose de responder «ni en acuerdo ni en desacuerdo». (Ver gráfica 36).

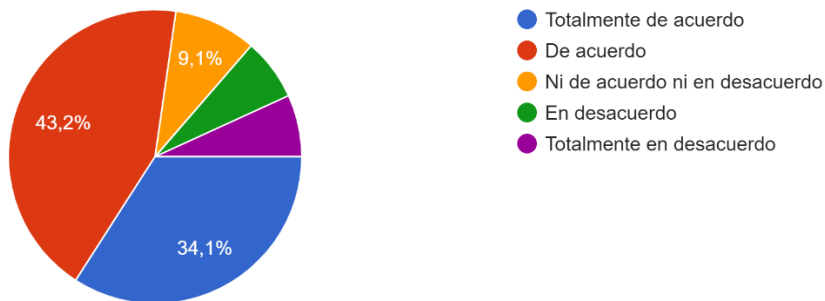


Figura 30. Análisis unidimensional de la valoración y reconocimiento a los colaboradores de la Congregación de la Misión por parte de la esta y de sus jefes inmediatos

Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

En el análisis por género, existe un conceso en la opinión tanto de hombres como de mujeres, recordando que la población masculina es inferior a la femenina. Se tiene en cuenta que en este análisis aparece la categoría «totalmente en desacuerdo», con dos (2) mujeres y un (1) hombre. (Ver figura 37).

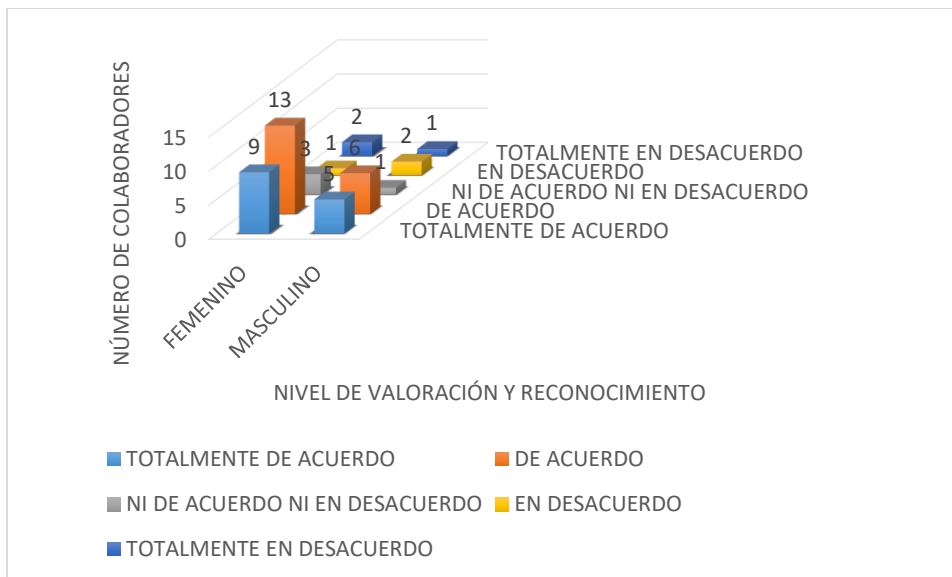


Figura 31. Análisis bidimensional, por género, de la valoración y reconocimiento a los colaboradores de la Congregación de la Misión por parte de la esta y de sus jefes inmediatos

Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

En este análisis realizado por perfil laboral, se nota una alta satisfacción del personal de servicios generales en la valoración y reconocimiento por parte de sus jefes directos y de la Congregación de la Misión. Existen ciertas variables muy bajas en las que no se sienten satisfechos. En cambio, el personal administrativo y de personal de la salud se mantienen en la actitud de estar poco de acuerdo, y en algunos, nada de acuerdo. (Ver figura 38).

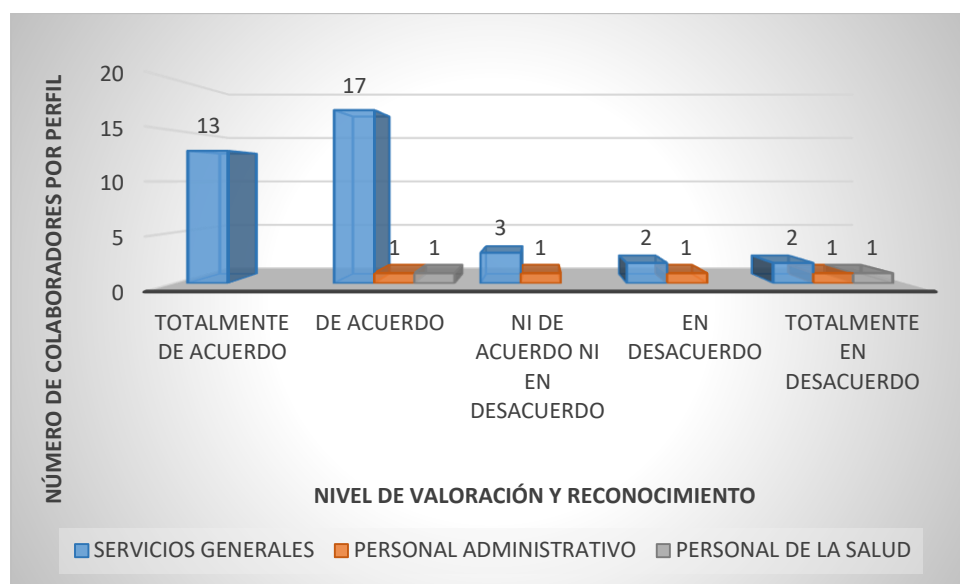


Figura 32. Análisis bidimensional, por perfil laboral, de la valoración y reconocimiento a los colaboradores de la Congregación de la Misión por parte de esta y de sus jefes inmediatos

Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

Las sedes que tiene la Congregación de la Misión en Colombia reconocen que la responsabilidad administrativa y contable recae sobre los sacerdotes. Es así que el sacerdote cumple la función de pastor y a la vez como jefe inmediato de un grupo de colaboradores. El reto que tiene es grande, porque no solo debe ser padre espiritual, sino también cumplir con su trabajo de administrador con todas las responsabilidades que ello acarrea. Es administrador de la gracia de Dios (1 Corintios 1, 4), y administrador de los bienes materiales, lo que incluye la

administración del talento humano. Sin embargo, existe un punto equidistante que debe tener la vocación sacerdotal y la administración, que es el aspecto humano. Tanto el sacerdote como el administrador se deben identificar «por construir un sistema de recursos humanos con enfoque humanista (de ninguna manera paternalista)» (Calderón Hernández, Gómez, Mauricio, y Zuluaga Soto, 2013).

Este enfoque humanista debe tender a valorar a las personas con potencialidades y cualidades que pueden aportar en una organización. Desafortunadamente, se quiere administrar el talento humano no en calidad de administrador, sino como jerarca, y esto crea una barrera en las personas que hacen parte de la organización.

Existe, por tradición, una identificación con el sacerdote como algo lejano y distante, «de otro mundo», y algunas concepciones, como el sacerdote «regañón de pulpito». En muchas ocasiones, este esquema se ha roto, porque la formación sacerdotal ha dado virajes en torno a cómo se debe vivir inserto en el mundo, pero no han de faltar todavía los sacerdotes latifundios que tratan a las personas inhumanamente, sin un sentido ni pastoral y, mucho menos, administrativo, ignorando que el capital humano es el más importante y está constituido por personas.

Así mismo, la congregación debe ser una empresa que ofrezca confianza y estabilidad en todos los sentidos a los colaboradores. No se puede olvidar de su labor pastoral con los propios colaboradores de la casa. Prácticas como talleres, reuniones de formación, actividades motivacionales, retiros espirituales, eucaristías y otras tantas actividades que se desarrollan con grupos eclesiales, se pueden realizar con el personal que labora en las casas de la congregación de la Misión, y se puede articular en un programa de bienestar laboral.

Se tienen muchas herramientas que se pueden implementar como valor agregado en la gestión del talento humano, y quitarse las falsas concepciones relacionadas los colaboradores. Tratar con cercanía, pero con respeto. No hablar más de trabajador o empleado, o en el peor de los casos, como sirvienta, sino como colaborador, terminología empleada por las teorías administrativas y de la gestión de talento humano, y que muchas organizaciones exitosas durante los últimos años lo han venido haciendo. Los desafíos que el sacerdote y la Congregación tienen con este grupo humano son grandes. Solo basta darles el lugar que se merecen.

15. El Análisis al nivel de satisfacción de los colaboradores de la congregación de la Misión, en relación con el Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo, se caracteriza por los siguientes resultados: Más del 90 % de la población encuestada se siente satisfecha con la gestión realizada por los encargados del GS – SST, y una mínima parte se siente apático o en desacuerdo. (Ver figura 39).

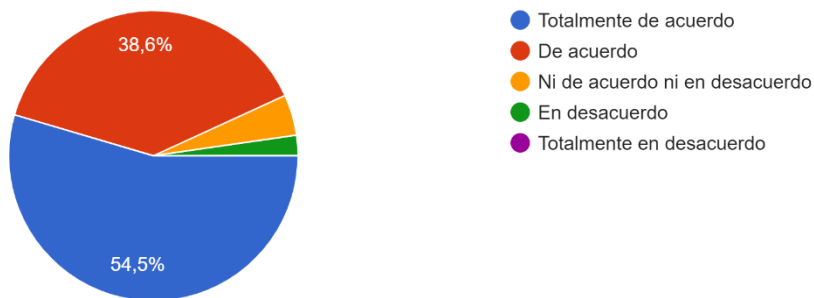


Figura 33. Análisis unidimensional del nivel de satisfacción con el SG – SST
Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

En el análisis, en relación hombres y mujeres, se evidencia que se mantienen las variables de conformidad e inconformidad con el SG – SST. Existe una pequeña variante estándar en porcentajes que se mantiene apático e inconforme. (Ver figura 40).

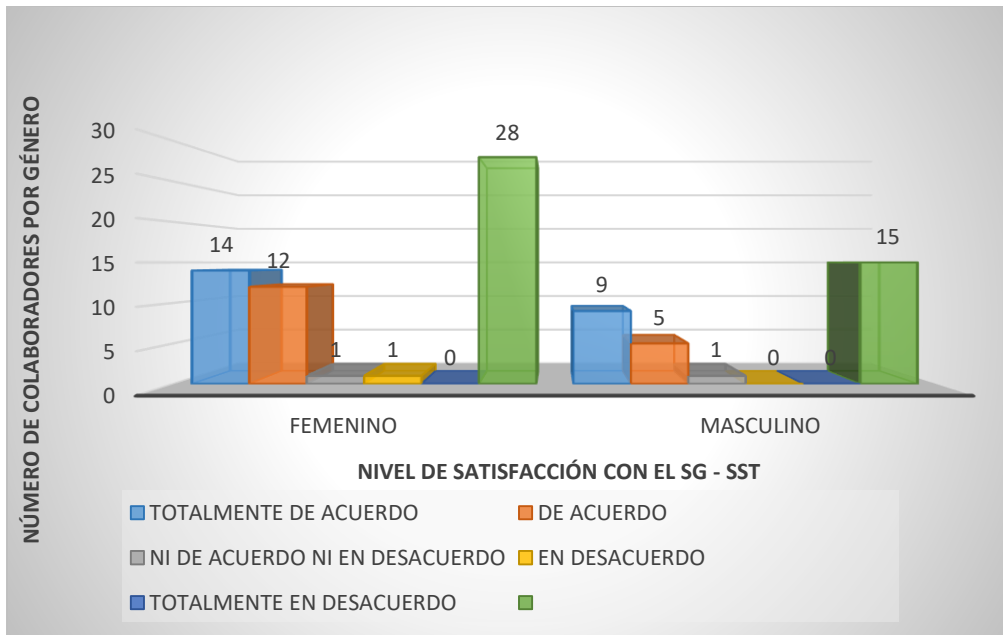


Figura 34. Análisis bidimensional, por género, del nivel de satisfacción con el SG – SST
 Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

Las variantes arrojadas por perfil laboral, mantienen una conformidad con el SG –SST, donde predomina el personal de servicios generales con una conformidad alta, y el personal administrativo y de la salud con niveles de conformidad equitativos entre conformidad e inconformidad. Pero las variantes no afectan mucho la buena imagen que goza el sistema de gestión.

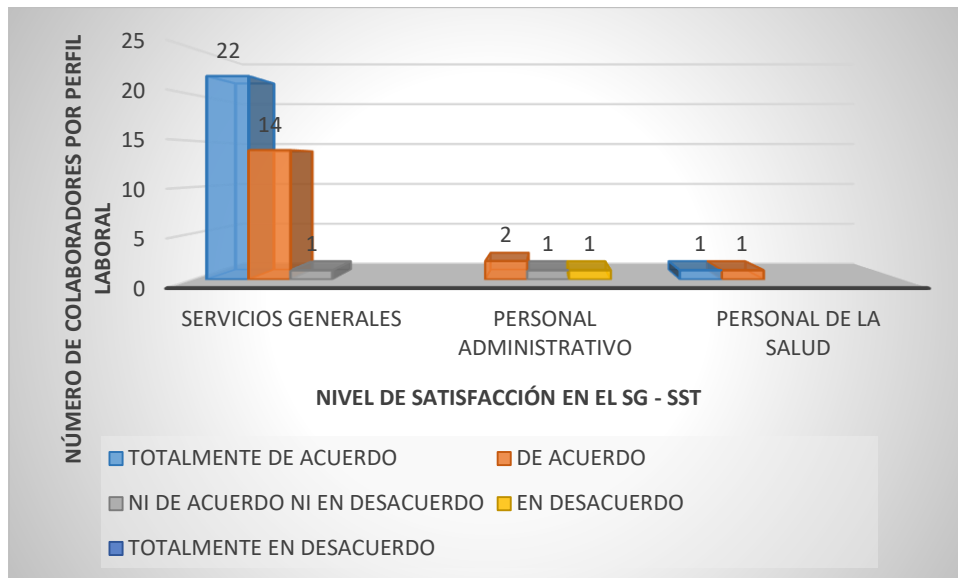


Figura 35. Análisis bidimensional, por perfil, del nivel de satisfacción con el SG – SST

Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

En la actualidad, el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo goza de buena imagen por parte de los colaboradores, gracias al empeño que se le ha dado al sistema. A la fecha, la Congregación de la Misión tiene un porcentaje del 90 % de cumplimiento como organización. Esto es favorable no solo para la congregación, sino que cada día se reducen los riesgos de accidentes laborales y enfermedades laborales.

Este sistema se fortalece cada vez más con la conformación y reuniones del COPPAST y el comité de convivencia laboral. Se está cumpliendo con las auditorías al Sistema de Gestión, y en periodo 2020 y 2021 con las auditorías del COVID-19 decretadas en la Resolución 666, con las modificaciones que ha venido teniendo.

La formación y capacitación de los colaboradores ha sido periódica, y la conformación de los brigadistas está en un 90 % de cumplimiento. La gestión documental (pausas activas, aseo y limpieza, revisión de extintores y otros requisitos) se están implementando y controlando para

que se cumpla con la norma. Se ha hecho revisión de la dirección, y se continúa en el trabajo de reducir los riesgos de accidentalidad y de enfermedad laboral que, en últimas, se debe hacer con el sentido de favorecer la gestión del talento humano.

16. Finalmente, para el siguiente análisis se trabajó el diagrama de Pareto para determinar el punto principal de inflexión que los colaboradores recomiendan a la Congregación de la Misión, para que exista una buena comunicación entre los jefes inmediatos y empleados.

Tabla 6

Recomendaciones para la Buena Comunicación entre Colaboradores y jefe Inmediato

Recomendaciones para buena comunicación entre colaboradores y jefe inmediato	Recomendación	No respuestas
Reuniones de planeación estratégica y evaluación.	R1	14
Involucrarse más con los colaboradores	R2	6
Cultura del buen trato	R3	6
Ninguna	R4	6
Generar un buen clima organizacional	R5	5
Confianza	R6	4
Espacios de diálogo	R7	3
Capacidad de escucha.	R8	3
Uso de la virtualidad para la formación y capacitación	R9	3
Disponibilidad	R10	3
Comunicación	R11	2
Liderazgo	R12	2
Talleres de formación y capacitación	R13	2
TOTAL		59

Nota: Elaboración propia.

La principal recomendación que hacen los colaboradores es las reuniones de planeación estratégica y de evaluación. Según esta recomendación, los colaboradores identifican la falta de espacios donde se pueda participar en la planeación de las actividades que llevan al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la Congregación de la Misión. Es necesario escuchar y tener confianza, como aparece en otras variantes que fueron poco recurrentes en el análisis.

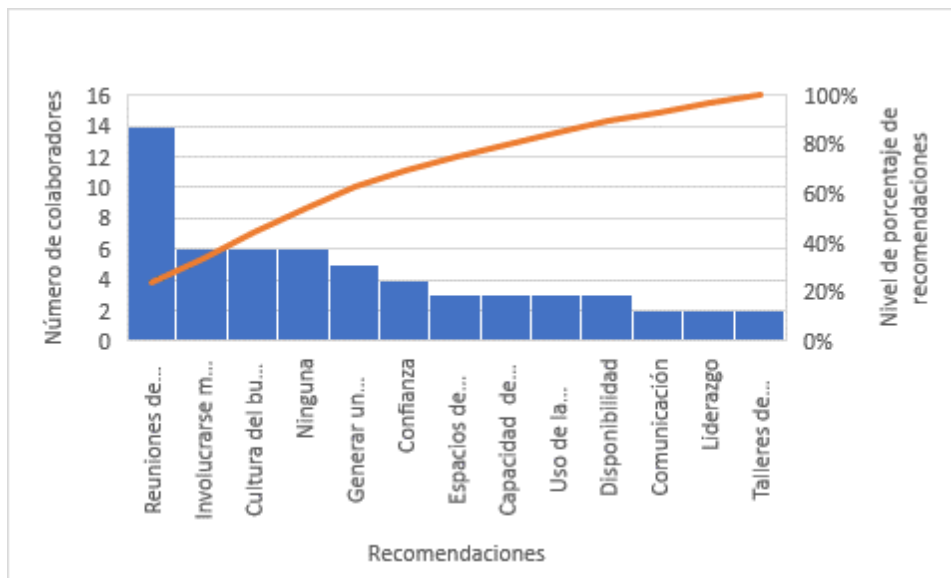


Figura 36. Recomendación para la buena comunicación de colaboradores y jefes inmediatos en la CM
Fuente: Resultado de la encuesta inicial.

Toda organización debe tener un «diseño de la estructura organizacional, planeación y evaluación, innovación, utilización de los enfoques para reducir el conflicto y superar las resistencias a los cambios organizacionales» (Chiavenato, 2009). Muchas veces los conflictos que hacen parte del escenario, se generan por falta de espacios de reunión y comunicación, espacios de participación «de las personas en los procesos de la toma de decisiones, la consulta continua, las oportunidades de diálogo» (Chiavenato, 2009), y que aparece en una de las

recomendaciones por parte de los colaboradores, así como «las comunicaciones directas» (Chiavenato, 2009).

Otra recomendación frecuente es la «preocupación por el clima organizacional y por la satisfacción de las personas» (Chiavenato, 2009), que se traduce en una cultura del buen trato por parte de los jefes directos, y que muchas veces adolece por el marcado autoritarismo. En este sentido, «la calidad de vida se ha convertido en una obsesión» (Chiavenato, 2009), un asunto positivo, ya que esta calidad de vida se debe convertir en una cotidianidad laboral con «buenos salarios, buenas prestaciones, puestos bien diseñados, clima organizacional saludable» (Chiavenato, 2009).

En las recomendaciones de los colaboradores, se pide también un «estilo de liderazgo eficaz» (Chiavenato, 2009), en el que el sacerdote o jefe directo se involucre con los colaboradores y sea parte del equipo, sin ausentarse del equipo, puesto que esto produce «motivación intensa, realimentación continua, recompensas por el buen desempeño como esfuerzo psicológico, intensa comunicación e interacción educación continua y todo lo demás» (Chiavenato, 2009). Estas actividades ayudan en una cultura organizacional que debe promocionar al ser humano en su integralidad, al crecimiento en la organización y a la buena fama. Tal y como se plantea, todo esto se debe convertir en un norte con una utopía de lo realizable.

Finalmente, se evidencia una coherencia entre los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional realizado al personal administrativo con el instrumento EFI y EFE y la encuesta aplicada al personal colaborativo de la Congregación de la Misión. Los dos instrumentos aplicados demuestran que existe un foco problemático en relación con los factores internos de la

Congregación, y responden al objetivo planteado en cuanto un diseño del sistema de gestión del talento humano en la Congregación de la Misión, que en este caso es un factor interno. El resultado de las encuestas ratifica la inexistencia de políticas claras y perdurables en cuanto a la gestión del talento humano, lo que implica una propuesta a nivel interno en el plan estratégico de la congregación, y esto supone un plan y proceso de intervención que articule todos los procesos en un sistema de gestión de talento humano.

9. Alternativas de solución a las problemáticas encontradas

Después de haber hecho una revisión general al análisis de los resultados del instrumento de la encuesta que se realizó a cuarenta y tres (43) colaboradores de las nueve (9) dependencias, a nivel nacional, de la congregación de la Misión – Padres Vicentinos - Provincia de Colombia, en el que se detectaron las problemáticas más relevantes en relación con las prácticas de la gestión del talento humano, en este apartado se abordarán la descripción, el análisis y las conclusiones de las posibles alternativas de solución que ayudarán a estandarizar el proceso de la Gestión del Talento Humano en la Congregación de la Misión, y de esta manera aportar una gestión que apoye el saber, el hacer y el ser, determinantes en la planificación estratégica en la gestión humana en una organización. Para este momento, se referenciarán tres alternativas de solución que corresponden a las siguientes:

9.1. Diseño del SG-SST bajo la NTC ISO 45001

Para llevar a cabo la implementación de la Gestión del Talento Humano en la Congregación de la Misión, se implementará el cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos para un SG-SST, bajo los criterios de la NTC ISO 45.001.

El resultado esperado es proporcionar un marco de referencia para gestionar los riesgos y oportunidades para la SST, y así reducir los riesgos y enfermedades laborales, disminuir la accidentalidad, prevenir las lesiones y deterioro de la salud relacionados con el trabajo y ofrecer lugares de trabajo seguros y saludables, fomentando una cultura de autocuidado, compromiso y liderazgo con la organización. El costo del diseño e implementación será de diez mil millones de pesos (\$10.000.000).

El impacto de la presente alternativa para la Congregación de la Misión de los Padres Vicentinos en Colombia, se vería reflejado en los siguientes aspectos: la toma de acciones correctivas para mejorar las oportunidades; gestionar riesgos; cumplir requisitos legales y otros requisitos; crear responsabilidad social; mejorar el desempeño, la satisfacción de los colaboradores en sus actividades, una buena imagen de la congregación y tener una gestión del talento humano como línea transversal de la NTC 45.001.

La Congregación de la Misión de los Padres Vicentinos requiere recursos humanos y de competencia como: educación: tecnólogo o profesional en cualquier área; formación: conocimiento en NTC ISO 45001:2018; tecnológicos: equipo de cómputo, internet y adecuación de recursos para la formación del personal y, finalmente, se requiere de compromiso, liderazgo y empoderamiento por parte de la Administración Provincial de los Padres Vicentinos.

9.2. Diseño del sistema del SG-TH de la Congregación de la Misión - Padres Vicentinos, basado en la gestión por competencias

Para llevar a cabo la implementación del Sistema Gestión del Talento Humano en la Congregación de la Misión, se dará cumplimiento a los requisitos establecidos, como resultado del diseño de una gestión de talento humano integral, enfocado en las competencias del ser, el saber y el hacer. De esta manera, se fortalece la educación, la formación, habilidades y experiencia. El Diseño del SG- TH tendría un costo de siete mil millones de pesos (\$7 000000).

El impacto de la presente alternativa para la Congregación de la Misión de los Padres Vicentinos en Colombia, se vería reflejado en los siguientes aspectos: articulación de la Gestión del Talento Humano con las líneas estratégicas de la organización; vinculación de la Gestión del Talento Humano en el plan Provincial 2019 - 2024; aporte en el desarrollo profesional de las personas y de la organización en el tema estratégico relacionado con la administración y bienestar; toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos; una implementación desde las competencias, que incida en la educación, la formación habilidades y experiencia.

La Congregación de la Misión requiere recursos humanos, competencias, educación (profesional en cualquier área); formación: (conocimiento en Talento Humano por competencias, experiencia); tecnológicos: (equipo de cómputo, internet), y adecuación de recursos para formación del personal. Finalmente, el liderazgo y empoderamiento por parte de la Administración Provincial de los Padres Vicentinos.

9.3. Implementación del SG -SST y elaboración de perfiles laborales, basados en la normatividad legal vigente (Decreto 1072 2015 - Resolución 0312 - 2019)

El Cumplimiento de los requisitos establecidos de la normatividad legal vigente (Decreto 1072 de 2015 - Resolución 0312 de 2019) en el que se propone definir las directrices de obligatorio cumplimiento para implementar el SG-SST que deben ser aplicadas por todos los empleadores públicos y privados bajo todas las modalidades de contratación, además se necesita de la elaboración de perfiles laborales, basada en la normatividad legal vigente para la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales. Su implementación tendría un costo de \$5.000.000 Millones de pesos. Los resultados esperados se resaltan por la prevención de lesiones y enfermedades laborales, promover y proteger la salud de los trabajadores.

El impacto de la presente alternativa para la congregación de la Misión de los Padres Vicentinos en Colombia se vería reflejada en los siguientes aspectos: organización de los puestos de trabajo, elaboración de perfiles laborales, organización de las condiciones de trabajo, mejora continua, mitigación de los accidentes de trabajo y prevención de enfermedades laborales,

Aumento de la productividad, Mayor conocimiento de los trabajadores y de las actividades laborales a realizar, Optimización de canales de comunicación.

La Congregación de la Misión requiere recursos humanos: competencia (educación: Tecnólogo o Profesional en cualquier área). formación: Conocimiento en Salud Ocupacional, conocimiento en legislación en el Decreto 1072 de 2015 y la Resolución 0312 de 2019, curso de las 50 horas, experiencia. Tecnológicos: Equipo de cómputo, internet y adecuación de

recursos para formación del personal. Finalmente requiere de compromiso, liderazgo y empoderamiento por parte de la Administración Provincial de los Padres Vicentinos.

Tabla 7*Alternativas de solución***Alternativas de solución**

No.	Alternativa	Descripción	Resultado	Costo (\$)	Impacto	Recursos	Responsable
1	Diseño del SG-SST Bajo la NTC ISO 45001.	Cumplimiento de los requisitos para un SG-SST, bajo los criterios de la NTC ISO 45.001	Los resultados esperados será proporcionar un marco de referencia para gestionar los riesgos y oportunidades para la SST y así reducir los riesgos y enfermedades laborales, disminuir la accidentalidad, prevenir las lesiones y deterioro de la salud relacionados con el trabajo a los trabajadores y proporcionar lugares de trabajo seguros y saludables. fomentando una cultura de autocuidado, compromiso, liderazgo con la organización.	Diseño: 10 Millones de Pesos	El impacto de la presente alternativa para la congregación de la Misión de los Padres Vicentinos en Colombia se vería reflejado en los siguientes aspectos: La toman de acciones correctivas para mejorar las oportunidades, permitir gestionar riesgos, cumplir requisitos legales y otros requisitos, crear responsabilidad social, permite mejorar el desempeño Satisfacción de los colaboradores en sus actividades, buena Imagen de la congregación.	Humanos: competencia (educación: Tecnólogo o Profesional en cualquier área; formación: Conocimiento en NTC ISO 45001:2018, experiencia: Tecnológicos: Equipo de cómputo, internet y adecuación de recursos para formación del personal	Administración Provincial

2	Diseño del SG-TH de la Congregación de la Misión bajo criterios de competencia.	Cumplimiento de los requisitos establecidos para SG TH bajo criterios de competencia.	Diseño de una gestión de talento humano integral, teniendo el enfoque por competencias desde el ser, el saber y el hacer. De esta manera fortalecer la educación, la formación, habilidades y experiencia.	Diseño 7 millones de pesos	Articulación de la Gestión del Talento Humano con las líneas Estratégicas de la Organización, vinculación de la Gestión del Talento Humano en el plan Provincial 2019 - 2024. Aporte en el desarrollo profesional de las personas y de la organización en el tema estratégico relacionado con la administración y bienestar. Toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos. Una implementación dese las competencias que incida en la educación, la formación habilidades y experiencia.	Humanos: competencia (educación: Profesional en cualquier área; formación: Conocimiento en Talento Humano por competencias experiencia. Tecnológicos: Equipo de cómputo, internet y adecuación de recursos para formación del personal	Administración Provincial
---	---	---	--	----------------------------	--	--	---------------------------

3	Implementación del SG - SST basado en la normatividad legal vigente (Decreto 1072 2015 - Resolución 0312 - 2019) y elaboración de perfiles	Definir las directrices de obligatorio cumplimiento para implementar el SG-SST que deben ser aplicadas por todos los empleadores públicos y privados bajo todas las modalidades de contratación, además se necesita de la elaboración de perfiles laborales, basada en la normatividad legal vigente para la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales.	Los resultados esperados se resaltan por la prevención de lesiones y enfermedades laborales, promover y proteger la salud de los trabajadores.	5 millones de pesos	organización de los puestos de trabajo, elaboración de perfiles laborales, organización de las condiciones de trabajo, mejora continua, mitigación de los accidentes de trabajo y prevención de enfermedades laborales, Aumento de la productividad, Mayor conocimiento de los trabajadores y de las actividades laborales a realizar, Optimización de canales de comunicación.	Humanos: competencia (educación: Tecnólogo o Profesional en cualquier área; formación: Conocimiento en Salud Ocupacional, conocimiento en legislación en el Decreto 1072 de 2015 y la Resolución 0312 de 2019, curso de las 50 horas, experiencia. Tecnológicos: Equipo de cómputo, internet y adecuación de recursos para formación del personal	Administración Provincial
---	--	--	--	---------------------	---	---	---------------------------

Nota: Elaboración propia.

A partir de las alternativas presentadas, se realiza el análisis y se concluye que la alternativa 1 y la alternativa 2 son importantes y factibles en la gestión del talento humano, pero en este caso no cumplen con el objetivo y el diagnóstico organizacional propuesto a lo largo de la presente consultoría.

La norma ISO 45.001 es el ideal para implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, que tenga como línea transversal el talento humano, ya que establece el marco de referencia para gestionar los riesgos y oportunidades para la SST; sin embargo, no estaría en coherencia transversal con el planteamiento del problema, pregunta, objetivos y análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a lo largo de la consultoría. Por tanto, sería importante en el transcurso del tiempo diseñar e implementar un SG -SST, bajo criterio de la NTC 45001 en el que se integre la gestión humana como línea transversal. El Decreto 1072 de 2015, Resolución 0312 de 2019 se establece como requisito obligatorio de ley para toda organización, que en el caso de la Congregación de la Misión ya se está implementando como requisito obligatorio de la ley, por lo que es necesario darle más cumplimiento desde cada una de las sedes de la Provincia de Colombia, y generar los perfiles de cargo que es una de las actividades dentro de un SG – TH.

Así que de las anteriores alternativas de solución, la alternativa 2 se presenta como la más adecuada, ya que se ajustaría más al objetivo propuesto de la consultoría de Diseñar un Sistema de Gestión del Talento Humano para la Congregación de la Misión, y está en coherencia con el análisis realizado por la matriz de evaluación de factores internos y de factores externos bajo el instrumento de grupo focal, en el que se evidenció como debilidad: «la falta de políticas y procedimientos claros y perdurables a nivel provincial en la gestión del talento humano», y como fortaleza «el empoderamiento por parte del gobierno provincial en temas administrativos».

Por su parte, se constata como amenaza «la pérdida de beneficios tributarios que tiene la Iglesia», convirtiéndose en oportunidad para que «la congregación adopte políticas

y procesos como empresa», y dentro de estas, la gestión del talento humano, como parte de las estrategias de apoyo de la congregación.

Así mismo, esta alternativa sigue en coherencia transversal con las problemáticas encontradas y analizadas en la encuesta que se realizó a los colaboradores de la congregación. Por tal motivo, es necesario articular la Gestión del Talento Humano con las líneas estratégicas presentes en el Plan Provincial 2019-2024, bajo criterios de competencias como el ser, el saber y el hacer. Esta solución es integral en todas las dimensiones de las personas que hacen parte del equipo de colaboradores de la Congregación de la Misión.

10. Plan de intervención de la consultoría de la Gestión del Talento Humano para la Congregación de la Misión – Padres Vicentinos

Para esta consultoría, se ha tomado la alternativa número 2, correspondiente al Diseño de un SG- TH para la CM, bajo un modelo de gestión por competencias, el cual permite «lograr una verdadera alineación del talento humano y la estrategia de negocios, facilitando a su vez el desarrollo profesional del talento humano en la organización, destacando las competencias excepcionales o los desempeños superiores» (Icontec, 2014). En el caso de la congregación, se podrá incluir el talento humano a las líneas estratégicas presentes en el Plan Provincial 2019-2014, y de esta manera fortalecer el desarrollo profesional del talento

humano, bajo el modelo de competencias y desempeños en la estrategia número 5, en relación con la administración y el bienestar de la Congregación de la Misión.

El enfoque por competencias, se viene implementando en distintas organizaciones que han visto una manera útil y eficaz para su desarrollo y ejecución en la gestión humana; sin embargo, «es importante no caer en la tentación, de querer aplicar el enfoque por competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimientos de las distintas aplicaciones y analizar su impacto» (Icontec, 2014).

A continuación, se detallará las estrategias y faces de la implementación de la gestión del talento humano por competencias, que permitirán conocer el modo de abordar el plan de intervención al talento humano de los colaboradores de la Congregación de la Misión.

Fase 1. Como punto de entrada para la proyección estratégica, se presentará el diagnóstico organizacional del SG-TH de la Congregación de la Misión, que dará como resultado la actualización del Plan Provincial y normas provinciales de la CM Provincia de Colombia – Padres Vicentinos, al Consejo Provincial de la CM y a la Asamblea Provincial del año 2021, como resultado de la encuesta inicial aplicada al grupo focal y los resultados del análisis de la encuesta realizada a los colaboradores de la CM en la Provincia de Colombia..

Fase 2. Se proyecta como estrategia, la creación de una ruta de acción para la elaboración del SG-TH en la CM, y se tendrá como objetivo definir un plan de acción en los que se tenga en cuenta, como línea transversal, la gestión por competencias en los procesos de elaboración de perfiles, atracción del personal, inducción, capacitación y

formación, desarrollo de las personas y evaluación. El resultado obtenido será un documento maestro que defina los criterios en los procedimientos de la GTH en la congregación.

Fase 3. Se propone como estrategia la creación de un equipo de GTH que defina las unidades de competencia, perfiles profesionales y planes de desarrollo en el SG- TH para la CM, y se tendrá como objetivo diseñar para todos los cargos de los colaboradores de la CM, las unidades de funciones integradas a una serie de elementos de competencia (saber), criterios de desempeño (saber hacer), y planes de desarrollo (saber ser), los cuales forman parte de una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada. Los resultados esperados serán un diccionario de competencias y un plan de entrenamiento para los cargos y nuevas competencias.

Fase 4. Se propone como estrategia la evaluación en todos los procesos de GTH, bajo un seguimiento y mejora continua del SG- TH de la CM, y se tendrá como objetivo realizar evaluación de las competencias, con el fin de la mejora del personal. El resultado será la aplicación de rúbricas del desempeño por competencia, medición de indicadores, auditorías internas y plan de mejora.

Tabla 7*Plan de Intervención*

No	Estrategia	Fase	objetivo	Resultados
1	Presentación Diagnóstico Organizacional del SG- TH para la C.M	Fase 1	Comunicar los resultados del diagnóstico organizacional al Consejo Provincial de la CM y La Asamblea Provincial del año 2021, los resultados de la encuesta inicial aplicada al grupo focal y los resultados del análisis de la encuesta realizada a los colaboradores de la C.M en la Provincia de Colombia, como punto de entrada para la proyección estratégica.	Actualización del Plan Provincial y Normas Provinciales de la C.M provincia de Colombia - Padres Vicentinos.
2	Creación de ruta de acción para la elaboración del SG - TH para la CM.	Fase 2.	Definir un plan de acción en los que se tenga en cuenta como línea transversal, la gestión por competencias en los procesos de elaboración de perfiles, atracción del personal, inducción, capacitación y formación, desarrollo de las personas y evaluación.	Documento maestro de los criterios de los procedimientos en la GTH en la CM.
3	Conformación de equipo de GTH que defina cada uno de los procesos	Fase3	Diseñar para todos los cargos de los colaboradores de la CM las unidades de funciones integrados a una serie de elementos de competencia, criterios de desempeño y planes de desarrollo asociados, los cuales forman parte de una actividad que puede	Equipo de la GTH Diccionario de competencias. Plan de entrenamiento para los cargos y nuevas competencias. Desarrollo de las personas.

ser aprendida, evaluada y certificada.				
4	Evaluación de cada uno de los procesos de GTH, seguimiento, y mejora continua.	Fase 4.	Realizar evaluación de las competencias con el fin de la mejora del personal.	Aplicación y resultado de rúbricas del desempeño por competencias. Resultados de medición de indicadores. Resultado de auditorías internas. Plan de mejora.

Nota: Elaboración propia.

10.1. Proceso de intervención

A continuación, se hace la presentación del plan de intervención, como resultado de la alternativa seleccionada por cumplir con los objetivos de la presente consultoría, igualmente es el resultado de las cuatro faces propuestas en el plan de intervención, y que ahora se especifican en el proceso de intervención en el que se detalla las actividades, los recursos, los responsables, los tiempos y los entregables.

Tabla 8

Proceso de Intervención

4	Elaboración, redacción e introducción del artículo en el que se faculta al Padre Provincial, la potestad legislativa en lo referente a la estrategia administrativa y la gestión del talento humano, como línea de gobernabilidad sujeta al representante legal en el documento de las normas provinciales.	Plataforma virtual Zoom de la CM, o espacios físicos adecuados para la presentación.	Consultor y asesor laboral de la CM																														
5	Elaboración, redacción e introducción de la Gestión del Talento Humano, como parte de las estrategias transversales en el documento del Plan Provincial 2019 -2024.	Plataforma virtual Zoom de la CM, o espacios físicos adecuados para la presentación.	Consultor y Consejo Provincial de la CM																														
6	Hacer presentación de la propuesta del SG-TH, a través del Plan de Intervención y los procesos de intervención a los asambleístas para la implementación del SG-TH	Plataforma virtual Zoom de la CM, o espacios físicos adecuados para la presentación.	Consultor y Asamblea Provincial																														
7	Aprobación por parte de la Asamblea Provincial de la elaboración, redacción e introducción del artículo, en el que se faculta al Padre Provincial la potestad legislativa en lo referente a la estrategia administrativa y todo lo relacionado a la gestión del talento humano como línea de gobernabilidad sujeta al representante legal en el documento de las normas provinciales.	Plataforma virtual Zoom de la CM, o espacios físicos adecuados para la presentación.	Consultor y Asamblea Provincial																														

Las condiciones actuales se prestan para que la presente consultoría sea factible en su implementación, ya que la Congregación de la Misión carece de un proceso de Gestión de Talento Humano articulado a las líneas estratégicas del actual Plan Provincial proyectado a 2024, y en las normas Provinciales en las que no existen políticas claras en gestión administrativa, gestión del talento humano, gestión contable y financiera. La ausencia de esta documentación ha generado demandas legales contra la congregación, las cuales se hubieran remediado si hubiese existido este material a la mano, como una manera de blindar a la provincia jurídicamente.

Hecha la observación anterior, se está en el proceso de crear un artículo dentro de las normas provinciales, donde se faculte al Padre Visitador para la reglamentación de un marco regulatorio en los procesos de gestión, como sistema de control, y de esta manera poder elaborar y hacer conocer la normatividad administrativa de gestión del talento humano, financiera y contable que rigen para Colombia, y en este caso, para la provincia.

De esta manera, se convertiría el Visitador en legislador, ya que es él quien establecería las políticas y procedimientos de este marco normativo, y podría sancionar cuando dicha normatividad no sea cumplida. Este artículo tendría un límite y debe ajustarse a la legislación colombiana y a cada una de las responsabilidades que se tienen en la CM y las áreas donde se trabaja, además de ser conocido por los administradores locales en cuanto a sus obligaciones y responsabilidades jurídicas frente al gobierno nacional. Así mismo, se incluiría la Gestión del Talento Humano dentro del Plan Provincial, como una de las estrategias transversales para su diseño, presentación e implementación.

Se observa claramente la necesidad de incluirlo dentro de los planes estratégicos, y se iniciará su implementación en la primera semana del mes de julio de 2021 con la presentación del análisis de los resultados de la consultoría y, posteriormente, la presentación de la propuesta con el plan de intervención y los procesos de intervención.

En relación con el desarrollo de la Norma Provincial y el Plan Estratégico Provincial, se tendrían en cuenta los siguientes aspectos ya mencionados en el proceso de intervención, como lo son: manual de procedimiento, política clara de la Gestión del Talento Humano, incorporación de un colaborador, rendición de cuentas y planes de mejora, auditorías bajo los parámetros de la misma congregación y establecer un muy buen procedimiento de auditoría.

11. Cierre de la consultoría

La Congregación de la Misión – Padres Vicentinos, Provincia de Colombia, entregó para el diseño de la consultoría los siguientes datos y documentos:

1. Base de datos del número de sedes de la Congregación de la Misión en Colombia.
2. Base de datos del personal colaborativo (nombres y cargos).
3. Normas Provinciales.
4. Plan Provincial 2019 – 2024.

La base de datos se utilizó para la aplicación de las encuestas. A esta información se le dio el tratamiento de confidencialidad y de uso estrictamente académico e investigativo.

Los documentos (Normas Provinciales y Plan Provincial) son de pertenencia de la Congregación y de uso exclusivo de cada uno de los misioneros; el consultor, por ser miembro incorporado a la Congregación de la Misión, goza de este uso exclusivo.

En reunión de Consejo Provincial, se hace entrega oficial a la Congregación de la Misión – Padres Vicentinos, los resultados obtenidos en el trabajo de grado, los cuales se relacionan a continuación, según certificación entregada por el representante legal de la Congregación de la Misión.

1. Caracterización de la Congregación de la Misión.
2. Resultados de diagnóstico organizacional: Matriz MEFI y Matriz MEFE.
3. Resultados de encuesta aplicada a colaboradores de la CM.
4. Estrategia del diseño del Sistema de Gestión del Talento Humano para la Congregación de la Misión, como alternativa de solución en cuanto al personal colaborativo.
5. Plan y proceso de intervención como propuesta de diseño para la implementación del Sistema de Gestión del Talento Humano para la CM en la provincia de Colombia.



CONGREGACIÓN DE LA MISIÓN, PADRES VICENTINOS
PROVINCIA DE COLOMBIA
VISITADOR PROVINCIAL



Bogotá D.C.- Colombia, Mayo 28-2021

**SEÑORES UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES.
SEDE MEDELLÍN**

*"Toda la renovación de la Iglesia consiste esencialmente en el aumento de la fidelidad a su vocación.
Sin vida nueva y auténtico espíritu evangélico, cualquier estructura nueva se corrompe en poco tiempo"*
Papa Francisco

Reciban de mi parte y de toda mi provincia un afectuoso saludo, con nuestros mejores deseos para ustedes, su institución y para todas las personas que tienen la oportunidad de educar y formar

ASUNTO: CERTIFICACIÓN TRABAJO DE GRADO.

Por medio de la presente Certificamos que el **PADRE WILSON LIBARDO BELTRÁN CHITIVA, CM**, identificado con cédula de ciudadanía 80 765 484, actualmente estudiante de la **Maestría de Calidad y Gestión Integral**, realizó el trabajo de grado en la Congregación de la Misión – Padres Vicentinos – Provincia de Colombia, bajo el título **"Diseño al Sistema de Gestión del Talento humano en la Congregación de la Misión de los Padres Vicentinos en Colombia en el año 2021"**, dicho trabajo es un desarrollo de una consultoría y su aporte es de gran relevancia para la Provincia de Colombia de los Padres Vicentinos, ya que recoge aspectos de la historia de nuestra Congregación, así mismo se evidencia un análisis del proceso de la Gestión del Talento humano y como resultado se diseña un plan y unos procesos de intervención como propuesta para mejorar los procesos y estrategias administrativas al interior de nuestra provincia.

Tanto mi persona como mi consejo de gobierno, resaltamos la calidad, empeño y dedicación del trabajo realizado por el Padre Wilson Libardo Beltrán Chitiva, cm, que nos servirá de gran ayuda para nuestros proyectos administrativos como provincia, y agradezco inmensamente a la **Universidad Santo Tomás** por facilitar la aplicación de su saber dentro de la Congregación de la Misión y especialmente dentro de nuestro personal colaborativo de las sedes presentes en Colombia.

Que Dios nuestro Padre siga haciendo prosperas sus acciones y proyectos en bien de la humanidad

Unidos en el amor a Cristo y a la Iglesia
Cordialmente

P. DIEGO LUIS VÁSQUEZ MARÍN, C. M
Visitador Provincial Colombia



12. Conclusiones

Mediante el *objetivo general* trazado en la propuesta para un Diseño del Sistema de Gestión del Talento Humano para la Congregación de la Misión, se cumplió con los parámetros exigidos de investigación, desarrollo e innovación por parte de la Universidad Santo Tomás para el desarrollo de la consultoría.

Se cumplieron los alcances investigativos en la profundización en la historia, caracterización organizacional, revisión literaria de los antecedentes, conceptualización del marco conceptual y marco jurídico, además, del acercamiento a la población objeto de estudio y posterior análisis de los resultados, lo que permitió desarrollar una propuesta de solución a la GTH para la congregación, que tiene como innovación el Diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano con una propuesta clara que articula la línea estratégica del talento humano al Plan Estratégico de Administración y Bienestar de la Provincia de Colombia.

Las organizaciones tienen sus propias características en cuanto a procesos estratégicos, misionales y de apoyo; estas características identificadas como mapa de procesos, las hacen diferentes unas de otras, pero en esencia marcan una ruta de camino para alcanzar objetivos y metas claras. La Congregación de la Misión no es una excepción, y por esta razón se cumplió con el objetivo de identificar las características de un SG – TH adecuado para esta. En este sentido, se evidencia el diseño ajustado a las necesidades

prioritarias de la CM, ya que no tiene un sistema articulado en los procesos de gestión humana que exige el cumplimiento de unas expectativas a una comunidad específica, identificada como una organización con una misión y visión específica en medio de las demás comunidades religiosas y de la Iglesia, y aunque hace parte de la totalidad de la Iglesia, está marcada por entornos propios que exigen unas propuestas adecuadas para su contexto.

Se resalta el cumplimiento del *objetivo de diagnosticar* la línea base de la gestión humana de la Congregación de la Misión, a través del análisis de los resultados del grupo focal y las encuestas aplicadas al personal colaborativo de la congregación. Se identificaron las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la congregación en relación con la Gestión del Talento Humano.

Cabe agregar que existen unos procesos de GTH en la congregación, pero que no están debidamente articulados y encaminados a las líneas estratégicas de esta. También se evidenció la ausencia de algunos procesos que no son implementados por desconocimiento o por negligencia, y que necesitan ser incorporados al proceso de la GTH de la CM e implementados en el Plan Estratégico Provincial 2019-2024.

Para dar respuesta al *tercer objetivo* de la esta auditoría, se presenta la propuesta de un Diseño del Sistema de Gestión del Talento Humano para la Congregación de la Misión – Padres Vicentinos, a través de un plan y proceso de intervención adecuado a las necesidades y expectativas del personal colaborativo y la administración provincial de la Congregación en Colombia. Además, se convierte en un diseño válido para iniciar su

implementación y continuo seguimiento, revisión y evaluación en la búsqueda de la mejora continua en el proceso de la Gestión del Talento Humano, como parte activa de la Congregación.

Se destaca la presente consultoría como innovadora dentro de la Congregación, ya que es una propuesta enfocada en la gestión administrativa y, específicamente, en la Gestión del Talento Humano. Es así como el presente trabajo se convierte en un referente académico para futuras investigaciones en esta área del conocimiento, con el valor agregado que no solo quedará en un repositorio de trabajos de grados, sino que será llevado a la práctica con su implementación.

Se valora el interés por parte de la administración provincial por el apoyo financiero y el espacio para que este tipo de estudios en maestría se realicen, cuyo resultado será el mejoramiento y la calidad en los procesos administrativos que adelanta la Provincia en pro de los pobres, que en este caso son los primeros colaboradores que hacen parte de la fuerza de trabajo de la Congregación de la Misión.

Se resalta la respuesta de los colaboradores de la Congregación de la Misión en la encuesta aplicada que dio como resultado el diagnóstico organizacional en cuanto a la Gestión del Talento Humano, y de allí desprender las alternativas de solución y diseño con el plan y el proceso de intervención que beneficiará a toda la congregación.

Como investigador y consultor del presente trabajo, afianzo mi área profesional dentro de la sociedad y apporto a la comunidad científica, a la sociedad y, en el caso personal, a la Iglesia y Congregación de la Misión como miembro activo, cumpliendo con

los estándares de competencia que exige el mundo de hoy y, en especial, la tarea administrativa.

Finalmente, la Facultad de Negocios Internacionales, de la Universidad Santo Tomás, con la maestría en Calidad y Gestión Integral, enriquece el repositorio académico con un trabajo de grado con aplicabilidad en una congregación religiosa, centrado en la gestión humana, cumpliendo así con su filosofía institucional de corte humanista, basado en la filosofía tomista propia de la Orden de Predicadores – Padres Dominicos.

13. Recomendaciones

El Diseño del Sistema de Gestión del Talento Humano para la Congregación de la Misión – Padres Vicentinos, Provincia de Colombia, en la búsqueda de su implementación recomienda:

- Iniciar su implementación con la aprobación del artículo en las normas provinciales, en el que se faculta al Visitador Provincial a establecer las políticas y procedimientos del marco normativo y sancionar cuando dicha normatividad no sea cumplida. Así mismo, articular la Gestión del Talento Humano en la gestión administrativa y de bienestar, presente en el Plan Provincial. El contexto privilegiado para que esta implementación se ponga en marcha es a través de la


aprobación del Consejo Provincial y de la Asamblea Provincial planeada para la primera semana de julio del año 2021.

- Elegir un profesional del talento humano para que centralice todos los procesos y que el Ecónomo Provincial, desde la alta dirección, tenga responsabilidades gerenciales.
- Se recomienda al Ecónomo Provincial, en calidad de gerente de los procesos administrativos, que esté en vigilancia y control del proceso.
- Elaborar un ciclo PHVA con planes definidos, actividades, seguimiento y acciones de mejora continua a todo el proceso de gestión humana.
- Se recomienda que el equipo de la Gestión del Talento Humano esté integrado por personal administrativo formado y con conocimientos administrativos que puedan llevar adelante y apersonarse por cada uno de los procesos. Esto implica asumir una responsabilidad en cada uno de ellos.
- También es necesario formar y capacitar a los administrativos que sean elegidos para la tarea de liderar la gestión humana en la congregación, en la función que le va a corresponder en este proceso. De esta manera, poder implementar y desarrollar cada uno de los procesos que se les haya asignado.
- Valerse de ayudas profesionales en los temas humanos, técnicos y formativos para poder desarrollar una gestión por competencias en el proceso de la Gestión del Talento Humano.

- Es indispensable disponer de los recursos humanos, físicos y tecnológicos para poder optimizar los procesos en la gestión humana. Para este fin, es necesario crear una oficina en la administración provincial para articular todos los procesos.
- Se debe canalizar toda la gestión en reuniones periódicas en las que se dé informe de la gestión, así como informe gerencial. El equipo de gestión definirá los lugares y los tiempos estipulados según la planeación.
- Es importante entrar en una gestión del cambio, en el que los paradigmas administrativos que se han llevado no generen crisis ante el cambio, y se obstaculicen los procesos. Esta gestión del cambio debe estar desde la alta dirección (Consejo Provincial) hasta cada una de las sedes (comunidades locales).
- Finalmente, es necesario formaciones y capacitaciones para poner en conocimiento a todos los sacerdotes de la Congregación de la Misión del proceso de la Gestión Humana, en especial, a los ecónomos o administradores locales y a los superiores de cada una de las Casas para que sea asumido este proceso como una cultura organizacional.

14. Anexos

Anexo 1. Encuesta Gestión de Talento Humano de la CM



ENCUESTA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA CM

La finalidad de la siguiente encuesta es diseñar un sistema de gestión del talento humano para la Congregación de la Misión - Padres Vicentinos en Colombia para el año 2021. Agradeciendo su colaboración, sírvase responder con toda sinceridad y tranquilidad, las siguientes preguntas.

1. Por qué medio conoció la vacante en la que se encuentra trabajando en la Congregación de la Misión *

Elige

En caso que haya señalado OTRA, especifique cuál?

Tu respuesta

2. ¿La Congregación le realizó algún tipo de prueba específica antes de ser contratado? *

Dependencia (Casa) *

Elige

Cargo *

Tu respuesta

Género *

Elige

Nivel de escolaridad *

Elige

8. La Visión de los Padres Vicentinos consiste en: *

En el 2025 continuar siendo una comunidad que, guiada por el Espíritu de Jesús y el carisma, responda a los desafíos pastorales, eclesiales, sociales y culturales que los signos de los tiempos nos presentan.

La defensa de los derechos humanos, el acompañamiento espiritual, la pastoral, la ecología, la investigación científica, la reflexión filosófico-teológica, el diálogo intercultural e interreligioso

P
20
en
e
un
p
aje
ecl
inv
pub
en
a
P

Fila 1



9. Si se viera involucrado(a) en una situación en la que usted considere ser víctima de acoso laboral por parte de alguno de sus jefes o de compañeros, ¿el procedimiento a seguir sería? *

Escribir un correo electrónico al director de la casa narrando los hechos y presentarle pruebas del acoso laboral

Dirigirse al comité de convivencia laboral y radicar la queja; posteriormente acudir a la citación, dar las versiones de los hechos y si es posible allegar pruebas.

Pres
pue
del a
a
provi
y
dilige
el for
de ac
labo

Fila 1



10. ¿Considera que las funciones que realiza dentro de su puesto de trabajo, son las mismas para las que fue contratado? *

Elige



Justifique su respuesta ¿Por Qué? *

Tu respuesta

11. ¿Qué recomendación le daría a la Congregación de la Misión para aprovechar al máximo todas sus habilidades como trabajador? *

Tu respuesta

gestión,
enseñanza y
animación

12. Estoy satisfecho(a) con las oportunidades que me ofrece la Congregación de la Misión para mi crecimiento laboral y mi constante capacitación *

13. Estoy satisfecho(a) con mi sueldo y siento que es acorde al mercado laboral *

14. Me siento valorado y reconocido como trabajador y persona por parte de mi jefe inmediato en la Congregación de la Misión *

15. Estoy satisfecho(a) con la seguridad y salud en el trabajo que me ofrece la Congregación de la Misión *

16. ¿Qué recomendaría para que exista una buena comunicación entre los jefes inmediatos y los empleados de la Congregación de la Misión? *

17. La información consignada será utilizada para fines académicos e investigativos. ¿Autoriza Usted el tratamiento de datos y análisis de la Información? *

Enviar

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este formulario se creó en Universidad Santo Tomás
[Notificar uso inadecuado](#)

Google Formularios

15. Lista de referencias

- AECA. (2001). *Marco Conceptual para la Información Financiera de las entidades públicas*. Madrid: AECA.
- Alonso, C. (1996). Control Estadístico de calidad. *Servicio de publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia*.
- Álvarez de Arcaya, V. M. (2007). Calidad asistencial en centros gerontológicos. *Revista Española de Geriatría y Gerontología*, 42, (3), 73-83.
- Araujo y Guerra (2007). *Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral*, 4,
- Ardila R., Zohamy R. B., y Jorge M. (2011). *Plan de retiro paraloempleados en etapa de prejubilación de la Universidad Tecnológica de Bolívar: una estrategia de responsabilidad social empresarial*. Universidad Tecnológica de Bolívar Facultad de Ingeniería Especialización en Gerencia del Talento Humano Cartagena de Indias D.T. Y C.
- Becker, B., Huselid, M., y Ulrich, D. (2002). *Cuadro de mano de recursos humanos de la empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Bohlander, S. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Cengage Learning.
- Briones, G. (2002). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogotá: ARFO Editores.

Gehisy Hernández. (2016). Herramientas para el análisis del contexto MEFI y MEFE.

Recuperado de

<https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>

Calderón H. G., Gómez, S., Mauricio, H., y Zuluaga Soto, J. (2013). Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial: su incidencia sobre gestión humana en organizaciones. *Diversitas, perspectivas en psicología*, 409 - 423.

Cañibano Calvo, L. (2007). Los activos intangibles en el nuevo plan

General Contable. *Revista del Instituto de Estudios Económicos*.

Colpensiones. (13 de 05 de 2021). *Colpensiones administradora*. Recuperado

de https://normativa.colpensiones.gov.co/colpens/docs/bnj_colpens_035.htm

Congregación de la Misión - Provincia de Colombia. (Junio de 2019). Organigrama.

Reglamento Interno de Trabajo.

Congregación de la Misión - Provincia de Colombia. (2019). Plan Provincial 2019-2024.

Bogotá, Colombia.

Cristina, A. F. (2018). *Diseños de procesos de gestión del talento humano*. Ambato

Editorial.

Council, I. V. (2010). *Guidance Note No Valuation of Intangible Assetsll*. Recuperado de

<http://www.ivsc.org/pusbs/gn4-2010.pdf>

- Corte Constitucional. (2016). *Corte constitucional de Colombia*. Recuperado de <https://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- De Cenzo, R. (2008). *Fundamentos de Administración*. México: Editorial Pearson Educación.
- González, A. (11 de enero de 2018). *Organigrama Vertical*. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/organigrama-vertical.html>
- Grupo C&H. (11 de enero de 2021). *Todo sobre la norma ISO 30408 gestión del recurso humano*. Recuperado de <https://blog.grupocyh.com/blog/todo-lo-que-debes-saber-de-la-norma-iso-30408-gesti%C3%B3n-del-recurso-humano>
- Hernandez, S. R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Icontec. (2018). *Norma ISO 45001 Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo - Requisitos con orientación para su uso*. Ginebra: ICONTEC.
- Icontec. (2018). *Norma ISO 31.00 Gestión del Riesgo. Directrices*. Bogotá: ICONTEC.

Instituto Nacional de Contadores Públicos. (24 de marzo de 2020.). *Codigo Sustantivo de Trabajo*. Recuperado de

<https://incp.org.co/Site/productosyservicios/legislativa/cst.htm>

Jaramillo, J. I. (21 de Septiembre de 2010). *Breve historia jurica del derecho del trabajo en colombia*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ojum/v9n18/v9n18a04.pdf>

Lerma, G. H. (2009). *Metodología de la Investigación, Propuesta, Anteproyecto y Proyecto*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Ley 1010. (23 de enero de 2006). Ley 1010. *Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir, y sacionar el acoso laboral y otros hostigamentos en el marco de las relaciones de trabajo*. Bogotá: Congreso de Colombia.

Mondy, N. (2006) *Administración de Recursos Humanos*. Pearson.

Negrete, C. (2012). *Gestión del cambio organizacional*. “Contribuciones a la Economía” es una revista académica con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas. ISSN 1696-8360.

Noriega, O. R. (2019). *El Arte de Servir: La responsabilidad ética en el ministerio sacerdotal*. Bogotá: Paulinas.

Pardo, C. y Porras, J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Revista Gestión y Sociedad*, 4(2), 167–183

Pignatiello, J. &. (1990). Comparisons of Multivariate Cusumcharts. *Journal of Quality Technology*, 173-186.

Portafolio. (18 de Julio de 2016). *¿Cual es el salario emocional que ofrece la empresa?*

Recuperado de <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/conozca-que-es-el-salario-emocional-en-las-empresas-498913>

Sarmiento, A. L. (2011). *Sistema estratégico de gestión de la calidad académica para la*

Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano. Chía - Colombia:

Universidad de la Sabana.

Segredo, A. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico.

Siglo Cero. (2015). Discapacidad Intelectual. *Revista española sobre discapacidad*

Intelectual, 73-83.

Torres, E. M. (2008). Metodología para definir funciones profesionales. *Revista Cubana de*

Salud Pública, 32(4). Recuperado de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-

34662008000400017#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20de%20funci%C3%B

3n%20tiene%20distintos,a%20la%20sociedad%20una%20profesi%C3

%B3n%2C

Werter, W. D. (2014). *Administración de Recursos Humanos. Gestión del Capital Humano*.

Mexico: Mc Graw Hill .

