



**DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DIAGNÓSTICA PARA REALIZAR LA  
EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS - SEDE BOGOTÁ**

**Integrantes:**

**Luisa Rodríguez López**

**Adriana Saavedra Hernández**

**José Ricardo Pineda Arévalo**

**Tutor de tesis**

**Doctor Cesar Nieto Licht**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Bogotá D.C.,**



**DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA DIAGNÓSTICA PARA REALIZAR LA  
EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS – SEDE BOGOTÁ**

**Presentado a:**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS**

**Integrantes:**

**Luisa Rodríguez López**

**Adriana Saavedra Hernández**

**José Ricardo Pineda Arévalo**

**Tutor de tesis**

**Doctor Cesar Nieto Licht**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Bogotá D.C.,**



## CONTENIDO

<b>1. AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>9</b>
<b>2. RESUMEN.....</b>	<b>10</b>
<b>3. ABSTRACT.....</b>	<b>10</b>
<b>4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>11</b>
<b>5. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>12</b>
<b>6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA (PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN).....</b>	<b>13</b>
<b>7. OBJETIVOS.....</b>	<b>14</b>
7.1. OBJETIVO GENERAL.....	14
7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
<b>8. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>14</b>
<b>9. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>17</b>
<b>10. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
<b>11. ANTECEDENTES.....</b>	<b>47</b>
11.1. LA CARACTERIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA.....	47
11.2. LA GESTIÓN HUMANA Y SUS APORTES 2006.....	50
11.3. CARACTERIZACIÓN DE UN MODELO DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA.....	52
<b>12. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>53</b>
12.1. GENERADOR DE CALIDAD DE VIDA.....	55
12.1.1. <i>Bienestar Laboral</i> .....	56
12.1.2. <i>Felicidad Laboral</i> .....	60
12.2. GENERADOR DE CAMBIO.....	61
12.2.1. <i>Visión</i> .....	64
12.2.2. <i>Adaptación</i> .....	66
12.3. GENERADOR DE RESULTADOS ESTRATÉGICOS.....	69
12.3.1. <i>Tarjeta de puntuación equilibrada</i> .....	70
12.3.2. <i>Alinear los procesos organizacionales</i> .....	73
12.4. GESTOR DE RELACIONES COLABORATIVAS.....	75
12.4.1. <i>Cultura organizacional</i> .....	76
12.4.2. <i>Liderazgo</i> .....	82



12.4.3.	<i>Ambiente Laboral</i> .....	84
<b>13.</b>	<b>NORMATIVIDAD</b> .....	<b>87</b>
<b>14.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>88</b>
14.1.	ENFOQUE: .....	88
14.2.	TIPO O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	89
14.3.	INSTRUMENTO(S) DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	89
14.3.1.	<i>Descripción de la escala de medida que se va a utilizar:</i> .....	91
14.4.	TIPO DE ANÁLISIS .....	92
14.5.	DISEÑO DEL MARCO METODOLÓGICO: .....	92
<b>15.</b>	<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	<b>93</b>
15.1.	ANÁLISIS ESTADÍSTICO .....	94
15.2.	ANÁLISIS ESTADÍSTICO POR DIMENSIÓN Y SUBVARIABLES .....	96
15.2.1.	<i>Variable Generador de Calidad de Vida</i> .....	96
15.2.1.1.	<i>Subvariable Bienestar Laboral</i> .....	97
15.2.1.2.	<i>Subvariable Felicidad Laboral</i> .....	98
15.2.2.	<i>Variable Gestor del Cambio</i> .....	99
15.2.2.1	<i>Subvariable Visión</i> .....	100
15.2.2.2	<i>Subvariable Adaptación</i> .....	101
15.2.3.	VARIABLE GENERADOR DE RESULTADOS ESTRATÉGICOS.....	102
15.2.3.1.	<i>Subvariable Tarjeta de Puntuación Equilibrada</i> .....	103
15.2.3.2	<i>Subvariable Alinear los Procesos</i> .....	104
15.2.4	<i>Variable Generador de Relaciones Colaborativas</i> .....	105
15.2.4.1	<i>Subvariable Cultura Organizacional</i> .....	107
15.2.4.2	<i>Subvariable Ambiente Laboral</i> .....	108
15.2.4.3	<i>Subvariable Liderazgo</i> .....	109
15.3.	ANÁLISIS ESTADÍSTICO POR DEPARTAMENTOS DONDE SE APLICÓ EL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN. ....	110
15.3.1.	<i>Variable Generador de Calidad de Vida</i> .....	110
15.3.2.	<i>Variable Generador Cambio</i> .....	113
15.3.3.	<i>Variable Generador de Resultados Estratégicos</i> .....	115
15.3.4.	<i>Variable Generador de Relaciones Colaborativas</i> .....	118



<b>16.</b>	<b>DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>124</b>
16.1.	DISCUSIÓN POR VARIABLES Y SUBVARIABLES .....	124
16.2.	ANÁLISIS DE SUBVARIABLE POR DEPARTAMENTOS .....	127
<b>17.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>138</b>
<b>18.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>141</b>
<b>19.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>148</b>
<b>20.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>151</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1. CANTIDAD DE PREGUNTAS POR VARIABLE. ....</b>	<b>54</b>
<b>TABLA 2. ÁREAS Y DEPARTAMENTOS QUE RESOLVIERON LA ENCUESTA. ....</b>	<b>89</b>
<b>TABLA 3. CANTIDAD DE PREGUNTAS POR VARIABLE. ....</b>	<b>90</b>
<b>TABLA 4. ETAPAS DE INTERVENCIÓN PARA LA CONSULTORÍA. ....</b>	<b>92</b>
<b>TABLA 6. VARIABLE GENERADOR DE CALIDAD DE VIDA. ....</b>	<b>96</b>
<b>TABLA 7. SUBVARIABLE BIENESTAR LABORAL.....</b>	<b>97</b>
<b>TABLA 8. SUBVARIABLE FELICIDAD LABORAL. ....</b>	<b>98</b>
<b>TABLA 9. PORCENTAJE VARIABLE GENERADOR DE CAMBIO .....</b>	<b>99</b>
<b>TABLA 10. SUBVARIABLE VISIÓN.....</b>	<b>100</b>
<b>TABLA 11. PORCENTAJE SUBVARIABLE ADAPTACIÓN.....</b>	<b>101</b>
<b>TABLA 12. SUBVARIABLE DE RESULTADOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>102</b>
<b>TABLA 13. SUBVARIABLE DE PUNTUACIÓN EQUILIBRADA.....</b>	<b>103</b>
<b>TABLA 14. SUBVARIABLE ALINEAR PROCESOS.....</b>	<b>104</b>
<b>TABLA 15. VARIABLE GENERADOR DE RELACIONES COLABORATIVAS. ....</b>	<b>106</b>
<b>TABLA 16. SUBVARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>107</b>
<b>TABLA 17. SUBVARIABLE AMBIENTE LABORAL.....</b>	<b>108</b>
<b>TABLA 18. SUBVARIABLE LIDERAZGO.....</b>	<b>109</b>
<b>TABLA 19. SUBVARIABLE BIENESTAR LABORAL .....</b>	<b>111</b>
<b>TABLA 20. SUBVARIABLE FELICIDAD LABORAL.....</b>	<b>112</b>
<b>TABLA 21. SUBVARIABLE VISIÓN.....</b>	<b>113</b>
<b>TABLA 22. SUBVARIABLE ADAPTACIÓN. ....</b>	<b>114</b>
<b>TABLA 23. SUBVARIABLE TARJETA DE PUNTUACIÓN EQUILIBRADA.....</b>	<b>116</b>
<b>TABLA 24. SUBVARIABLE ALINEAR LOS PROCESOS.....</b>	<b>117</b>
<b>TABLA 25. SUBVARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>118</b>
<b>TABLA 26. SUBVARIABLE AMBIENTE LABORAL. ....</b>	<b>119</b>
<b>TABLA 27. SUBVARIABLE LIDERAZGO.....</b>	<b>120</b>
<b>TABLA 28. PORCENTAJE (%) POR VARIABLES .....</b>	<b>121</b>
<b>TABLA 29. PORCENTAJE (%) SUBVARIABLES. ....</b>	<b>122</b>
<b>TABLA 30. PORCENTAJES (%) POR PREGUNTAS (VER ANEXO N°1 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN) .....</b>	<b>122</b>



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 .....	28
Ilustración 2 .....	37
Ilustración 3 .....	94
Ilustración 4 .....	97
Ilustración 5 .....	98
Ilustración 6 .....	99
Ilustración 7 .....	99
Ilustración 8 .....	101
Ilustración 9 .....	102
Ilustración 10 .....	103
Ilustración 11 .....	104
Ilustración 12 .....	105
Ilustración 13 .....	106
Ilustración 14 .....	107
Ilustración 15 .....	108
Ilustración 16 .....	110
Ilustración 17 .....	111
Ilustración 18 .....	112
Ilustración 19 .....	114
Ilustración 20 .....	115



Ilustración 21 .....	116
Ilustración 22 .....	117
Ilustración 23 .....	118
Ilustración 24 .....	120
Ilustración 25 .....	121



## **1. AGRADECIMIENTO**

¡A Dios por permitirnos llegar a la culminación de esta meta, con amor, paciencia y fe!

¡A la Universidad Santo Tomás, por abrirnos sus puertas, por permitirnos contar con excelentes docentes y una planta administrativa dispuesta a brindarnos un servicio oportuno y de calidad!

¡Al Dr. César Nieto Licht, por su dedicación, conocimientos y experiencia, quien fue inspiración para desarrollar nuestro proyecto de grado por su experiencia y asesorías!

¡A nuestros familiares, quienes con su apoyo nos motivaron cada día, brindándonos su cariño, alegría, dedicación y confianza!



## 2. RESUMEN

El presente documento tiene como fin diseñar una herramienta diagnóstica para realizar la evaluación estratégica del Departamento de Gestión del Talento Humano en la Universidad Santo Tomás. Por lo que, se crea un sistema de medición, contemplado bajo cuatro variables las cuales son: Generador de calidad de vida, Generador de cambio, Generador de resultados estratégicos y Generador de relaciones colaborativas, estas variables se crearon gracias a los aportes realizados por los autores que han realizado previamente estudios de medición en gestión humana: Gregorio Calderón, Dave Ulrich y Cesar Nieto.

Esta medición se realizó a 32 colaboradores que hacen parte de la planta de la Universidad Santo Tomás, su metodología es cuantitativa donde inicialmente se realizó la validación del instrumento por parte de un grupo de expertos. Finalmente, se ilustran los resultados evidenciados y unas sugerencias (plan de acción) para mejoras en el Departamento de Gestión del Talento Humano.

*Palabras clave:* Gestión Humana, Estrategia, Cambio, Calidad de vida, Liderazgo, Tecnología, Organización, Área.

## 3. ABSTRACT

The purpose of this document is to design a diagnostic tool to carry out the strategic evaluation of the Human Talent Management Department at the Santo Tomás University.

Therefore, a measurement system is created, contemplated under four variables which are: Generator of quality of life, Generator of change, Generator of strategic results and Generator of collaborative relationships, these variables were created thanks to the contributions made by the authors who have previously carried out measurement studies in human management: Gregorio Calderón, Dave Ulrich and Cesar Nieto.



This measurement will be carried out on 32 collaborators who are part of the human talent management department, its methodology is quantitative where initially the instrument was validated by a group of experts. Finally, the evidenced results and some suggestions (action plan) for improvements in the Human Talent Management Department are illustrated.

#### 4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un estudio realizado por Deloitte, referente a las tendencias globales del capital humano 2020, donde se dan a conocer las distintas orientaciones que gestión humana debe tener en cuenta con sus trabajadores, se encontraron las siguientes: bienestar, sentido de pertenencia con la organización, los comportamientos de los trabajadores, las estrategias utilizadas para la compensación, el trabajo en equipo, desarrollo e innovación tecnológica, los procesos bases de gestión humana (selección, contratación, nómina y seguridad y salud en el trabajo).

De acuerdo con las mencionadas tendencias, la tecnología ha evolucionado rápidamente en el mercado laboral, generando cambios en las empresas, lo cual hace que estas se vuelvan más competitivas en el mercado, y a su vez la fuerza laboral ha evolucionado de acuerdo a la exigencia misma del mercado. Es importante resaltar que las organizaciones deben implementar procesos que potencialicen las capacidades de los trabajadores generando espacios equitativos y de crecimiento, de igual forma, velar por el bienestar de los mismos y mitigar la desigualdad con respecto a diferentes factores: género, salario y ética.



Otro de los hallazgos importantes en el estudio de Deloitte, es la reinvencción constante que deben realizar las organizaciones en cuanto al liderazgo en el trabajo de equipo, promoviendo el cambio de acuerdo con las exigencias del mercado.

En relación con lo anterior, la gestión humana en las organizaciones debe fomentar los nuevos paradigmas, manteniendo lineamientos claros que estén alineados con las estrategias y objetivos de la organización, para dar cumplimiento a las nuevas tendencias.

En este sentido se propone realizar el diseño de una herramienta diagnóstica para realizar la evaluación estratégica al departamento de gestión humana de la universidad Santo Tomás sede Bogotá, revisando su impacto y gracias a la interpretación de los resultados, se dará una propuesta de intervención para los cambios que se sugiere realizar.

## **5. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La Universidad Santo Tomás es el primer claustro universitario del país, una institución de educación superior, sin ánimo de lucro. Actualmente cuenta con presencia en cinco ciudades del país y cuenta con sedes y seccionales en Bucaramanga, Medellín, Tunja, Villavicencio y Bogotá.

La Universidad Santo Tomás cuenta con Acreditación Institucional de Alta Calidad Multicampus mediante resolución número 3546 del 06 de agosto 1965 expedida por el Ministerio de Justicia; esta Acreditación permite que las sedes que tiene la Universidad en Bogotá, Medellín y Villavicencio, junto con las seccionales de Tunja y Bucaramanga, y los 26 centros de atención universitaria (CAU) del país, en la actualidad tengan Acreditación de Alta Calidad.



Los aspectos más relevantes que evidencian la calidad institucional y que tuvo en cuenta el Ministerio para otorgar la Acreditación Multicampus a la Universidad son: el desarrollo institucional con solidez en sus principios y valores, basado en la articulación entre políticas, planes, programas, proyectos y estrategias; un modelo pedagógico centrado en el estudiante y una gestión curricular orientada hacia la flexibilidad, la integralidad y la interdisciplinariedad de los programas académicos con pertinencia e impacto social.

De igual forma recibió por parte del Instituto Internacional para el Aseguramiento de la Calidad (IAC), dependencia del Centro Interuniversitario de Desarrollo (Cinda), mediante el Acuerdo n.º 55 del 9 de mayo de 2019, la Acreditación Institucional Internacional, teniendo en cuenta la visión, políticas, lineamientos y planes de desarrollo que por medio de diversas estrategias promueven procesos adaptados a la realidad e identidad multicampus.

De acuerdo a lo anterior, para la realización de la intervención de la propuesta se tomará la sede de Bogotá D.C y particularmente el departamento de dicha sede de gestión del talento humano, el cual, está perfilado para que en cada uno de sus procesos desarrolle un plan operativo que permita la planeación, ejecución, seguimiento y control de actividades que responden a los procesos funcionales y que a su vez se orientan teniendo como referente los lineamientos del Plan General de Desarrollo de la institución, logrando así, un trabajo integrado entre las diferentes sedes y seccionales.

## **6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA (PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN)**

¿Cómo el diseño de una herramienta diagnóstica permite la evaluación estratégica del Departamento de Gestión del Talento Humano de la Universidad Santo Tomás?



## **7. OBJETIVOS**

### **7.1. OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar una herramienta que permita la evaluación del Departamento de Gestión del Talento Humano de la Universidad Santo Tomás.

### **7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Construir a nivel de escala un instrumento de medición.
- Medir el impacto que tiene el Departamento de gestión del talento humano de la Universidad Santo Tomás sede Bogotá (central).
- Interpretación de los resultados a partir del instrumento de medición.
- Validación del instrumento de medición.

## **8. INTRODUCCIÓN**

La Universidad Santo Tomás con sede en la ciudad de Bogotá, cuenta con un Departamento de Gestión del Talento Humano, el cual tiene como propósito liderar los siguientes procesos: Departamento de contratación, Departamento de selección, Departamento de nómina, Departamento de seguridad y salud en el trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior, la consultora propone para la Universidad Santo Tomás el diseño de una herramienta diagnóstica para realizar la evaluación estratégica del Departamento de Gestión del Talento Humano de la Universidad Santo Tomás, por medio del modelo propuesto para la medición de gestión humana frente a las siguientes variables: Generador de Calidad de Vida – Generador del Cambio - Generador resultados estratégicos -



Gestor de Relaciones Colaborativas y analizar su impacto en el área, la cual se realizará mediante la intervención a los directores y coordinador del departamento.

Actualmente la Universidad Santo Tomás no tiene un diagnóstico de medición de impacto en el Departamento de Gestión del Talento Humana, que le permita analizar la importancia en la identificación de problemas que se presenten, para realiza un diagnóstico preventivo.

Con el paso del tiempo la gerencia del Departamento de Gestión del Talento Humano se ha modificado para generar mejores estrategias y competencias a la organización, dejando atrás los procesos operativos para ser generadora de estrategias que ayuden a crear valor a la organización y contribuir al bienestar de los trabajadores. Según Valle (2004) hay 4 etapas que plantean el desarrollo histórico de la gestión del Departamento de Gestión Humana, donde se evidencian el proceso, los cambios y retos que esta Departamento ha tenido:

- Etapa Administrativa
- Etapa de Gestión
- Etapa de Desarrollo
- Etapa estratégica

Analizando las proyecciones a futuro en el Departamento de Gestión Humana, los trabajadores que realizan sus funciones tienen grandes desafíos frente a la forma como desarrollan las actividades dentro de las organizaciones, generando ambientes dinámicos que van más allá de liquidar nóminas o hacer contratación, los procesos deben tener mayor valor porque la actualidad exige cambios frente a las nuevas tecnologías que se están ofreciendo en el mercado.



Butteris (2001), identifica siete aspectos claves en la Gestión Humana que pueden contribuir frente a los cambios del mercado, la sociedad y el mundo:

1. Crea un sistema de valores y una visión empresarial común
2. Desarrollar un marco personal “basado en competencias”.
3. Proporcionar evaluación y el impacto de los procesos de Gestión del Talento Humano.
4. Desplazar al personal de la organización para sacar mayor partido.
5. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo que permita a las empresas triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.
6. Tratar la cuestión del cambio.
7. Rediseñar la gestión corporativa de Gestión Humana para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, compensación salarial, atracción, retención y desarrollo de los activos humanos dentro de la organización.

La presente propuesta pretende generar un concepto basado en los resultados arrojados por el modelo de medición, para generar un diagnóstico sobre el impacto que tiene la Gestión Humana en los Coordinadores y el director del Departamento del área. Adicionalmente, con el análisis que se realizó, se generaron unas recomendaciones y sugerencias, para que la Universidad analice su posible implementación.

La intervención se maneja bajo las fuentes y metodologías ya diseñadas por autores (Dave Ulrich, Gregorio Calderón y César Nieto), quienes han demostrado que el Departamento de gestión humana no es solo para procesos, va más allá de ello, teniendo en cuenta los modelos de medición de impacto de gestión humana. Con la propuesta se pretende:



- Diseñar una herramienta diagnóstica para realizar la evaluación estratégica del Departamento de Gestión de Talento Humano de la Universidad Santo. Esta evaluación será realizada bajo la metodología 360 grados, la cual ayuda a eliminar el sesgo y aumenta el criterio en las respuestas del modelo.
- Realizar un diagnóstico, a través del resultado arrojado en el modelo de medición a los líderes del Departamento de Gestión del Talento Humano de la Universidad Santo Tomás, y a través de ellos se identificarán los aspectos a fortalecer y potencializar en materia de gestión humana.
- Presentar una propuesta de metodología para medir el impacto del Departamento de talento Humano, aplicada a una institución de educación superior.

La propuesta tendrá un impacto significativo en la Universidad Santo Tomás, debido a que cuenta con los siguientes parámetros: Las bases metodológicas y técnicas que comprende los modelos de medición están bajo un marco teórico y conceptual el cual guiará la creación e implementación de un modelo propio. En el Departamento de Gestión del Talento Humano es la primera medición de impacto que se realiza.

## 9. JUSTIFICACIÓN

El presente documento resulta primordial, si se tiene en cuenta que la Universidad Santo Tomás de Colombia busca para el año 2027 ser el referente internacional de excelente calidad educativa multicampus, por la articulación eficaz y sistémica de sus funciones sustantivas, y es dinamizadora de la promoción humana y la transformación social responsable, en un ambiente sustentable, de justicia y paz, en procura del bien común.



Lo anterior basada en su misión, inspirada en el pensamiento humanista cristiano de Santo Tomás de Aquino, la cual consiste en promover la formación integral de las personas, en el campo de la educación superior, mediante acciones y procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación y proyección social, para que respondan de manera ética, creativa y crítica a las exigencias de la vida humana y estén en condiciones de aportar soluciones a la problemática y necesidades de la sociedad y del país.

Una de las disciplinas más importantes a nivel mundial es la Gestión del Talento Humano, estudiada, analizada y finalmente aplicada desde que Frederick W. Taylor, considerado como el “padre” de la Administración Científica; “hoy su legado es considerado como fundamental y una referencia obligatoria para cualquier gerente ya que, a pesar del tiempo, sus apreciaciones resultan de gran actualidad” (Jáuregui, A., s.f., p. 1).

A partir de 1911, año en que Taylor publicó su obra “Los principios de la Administración Científica”, otros destacados pensadores a nivel mundial han seguido sus principios.

En el contexto latinoamericano es relevante el aporte que el brasileño Idalberto Chiavenato ha hecho a esta disciplina. Para él, la gestión de talento humano es "la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado" (Chiavenato, I., 2002), de donde se deduce que el esfuerzo humano es fundamental para el funcionamiento de las organizaciones; de ahí que toda organización debe tener más atención en el personal desarrollando proceso como la planeación, ejecución y control, con el fin de acompañar sus actividades cotidianas.

Por otra parte, ha sido decisivo el aporte que hace Dave Ulrich quien reconoce que “En este nuevo mundo global, los contratos sociales y de liderazgo también serán modificados. Nadie duda ya que el nuevo contrato psicológico de la seguridad corporativa ha sido reemplazado por un nuevo contrato de seguridad encarado por cada trabajador” (Ulrich, D., 1997, p. 25)



En este sentido el talento humano debe contar con procesos prácticos y personal capacitado para llevar a cabo el desarrollo del negocio, evaluando los contextos globales actuales y ser generador de cambios que involucren a sus trabajadores en los actuales contextos globales.

Para que las organizaciones logren sus objetivos deben contar con recursos y herramientas que administrados correctamente permitan alcanzar las metas propuestas alineados con la estrategia de la organización, resaltando la importancia del Departamento de Gestión Humana dentro de la organización y los procesos que lidera.

De acuerdo con Pfeffer, J., citado por Nieto L., C., (2014, p. 17) en su tesis doctoral:

*“Las personas han sido la clave para diseñar, desarrollar y sostener la ventaja competitiva y esto ha traído como consecuencia que las empresas revisen el rol de gestión humana bajo una perspectiva diferente, es decir, más enfocada a resultados y a generación valor”*  
(Pfeffer, J., 1994).

En tanto, los nuevos cambios tecnológicos han tenido muchos impactos en el desarrollo de los recursos humanos y creación de nuevos procesos dentro de la organización, evidenciándose que los aportes que hacen los trabajadores son un factor determinante.

Teniendo en cuenta lo anterior, contribuyendo al desarrollo institucional basados en la misión, la consultora propone para la Universidad Santo Tomás realizar un Diagnóstico integral al Departamento de Gestión del Talento Humano para hacer una medición del impacto que tiene esta Departamento en la Universidad, por medio del modelo de medición de gestión humana.

Por medio del modelo, se dan a conocer los resultados y análisis de estos, generando recomendaciones y sugerencias a la universidad para fortalecer y potencializar el departamento de Gestión del Talento Humano.



Para ello se considera que el documento tiene importancia teórica, porque se cuenta con un adecuado acervo bibliográfico, que posibilita el desarrollo de nuevas teorías y, por lo tanto, mayores conocimientos para lograr un desarrollo armónico en beneficio de la Universidad Santo Tomás Sede Bogotá del Departamento de Gestión del Talento Humano.

En lo que respecta a su importancia práctica, está determinada porque permitirá a la comunidad académica y empresarial reforzar sus conocimientos y estar a la vanguardia sobre el Talento Humano y por tanto de los Recursos Humanos.

Resumiendo, las razones anteriores el desarrollo de la consultoría busca que la Universidad Santo Tomás de Aquino, se destaque en el contexto latinoamericano e incluso internacional por la alta calidad de investigación en cumplimiento de su Visión y Misión, que harán de los hombres y mujeres egresados de este claustro, ser útiles a la patria, a la sociedad y para sí mismos, son razones que justifican esta investigación.

## **10. MARCO TEÓRICO**

### **a. Modelo de César Nieto “Caracterización de un modelo de medición de la gestión humana. Una aplicación para Colombia”**

Teniendo como propósito crear un sistema de medición en la que se requiere la actualización de cómo se encuentra Colombia en materia de gestión humana en sus procesos, estrategias y demás aspectos importantes a considerar. Además, el mencionado estudio busca proponer acciones con el fin de mejorar el desempeño de los procesos y las variables tomadas en la presente investigación. Además, que este estudio cuando se obtengan los resultados, se busca proponer acciones para mejorar el desempeño de los procesos y las características de la mencionada investigación.



Entonces, la investigación fue realizada a doscientas trece (213) empresas del país, con la finalidad de contar con una muestra considerable para entregar un informe detallado de cómo se encuentra la gestión humana y lo que se debe realizar ante la competencia. Nieto (2014)

En cuanto al modelo de medición, se crea por medio de dos dimensiones “que son los propósitos y los procesos de gestión humana. Cada una de estas dimensiones está constituida a su vez por variables que se interrelacionan entre sí y que finalmente conforman el modelo” Pg.

31. Las variables de propósitos son:

- Estrategias con resultados
- Procesos sistémicos
- Personas con calidad de vida
- Cultura Humanista

Las variables de dimensiones son:

- Administración de personal
- Bienestar
- Capacitación
- Comunicación
- Modelo por competencias
- Compensación
- Evaluación de desempeño
- Gestión integral



- Responsabilidad social
- Selección



Tomado de: Nieto, Cesar (2014) “Caracterización de un modelo de medición de la gestión humana. Una aplicación para Colombia”. P. 32.

En cuanto a las variables de propósitos, se entiende lo siguiente:

**Estrategia con resultados:** Se presenta desde la función directiva de gestión humana, mencionando la mentalidad del directivo como el que conoce e interactúa en distintos contextos y situaciones con la finalidad de dominar las diferentes situaciones en las cuales se llegue a enfrentar, adicional el profesional de gestión humana es quien toma una postura estratégica para la organización, con la finalidad de tomar alguna decisión, basándose en la estrategia de la organización y claro está en la del Departamento de gestión humana, adicional, se encuentra el profesional de cada área de la organización quien aporta en la creación de



estrategias y planes futuros, alineados con la misión y visión de la organización, captando así la atención de los directores de la misma en el profesional. Nieto, C (2014)

**Tabla 7.1 Elementos de la dimensión Estrategia con Resultados**

Retos Generales	Retos Específicos
1. Mentalidad de un directivo	1. Incluir los planes estratégicos en los procesos RR.HH.
2. Posición estratégica.	2. Sistema de Progreso de Gestión.
3. Determinación de la posición futura.	3. Alinear los planes de RR.HH con los planes empresariales.
4. Decisiones estratégicas.	4. Lograr que la firma preste atención a las capacidades.

Fuente: Nieto, C (2014). “Caracterización de un modelo de medición de la gestión humana. Una aplicación para Colombia” (Tabla).

Procesos sistémicos: “se presentan como retos generales la necesidad de que el profesional de gestión humana comprenda las implicaciones de desarrollar sus procesos bajo el enfoque sistémico” (Nieto, C, 2014, p. 185). Para comprender esta variable, se toma en cuenta los principios de la gestión, aplicaciones del pensamiento sistémico, tomando conceptos importantes como la eficiencia, efectividad y eficacia, además de darle otra mirada a los procesos de gestión humana como: selección, retención, capacitación, evaluación, entre otros.

Retos generales	Retos específicos
1. Superar la perspectiva de la Era de la Máquina.	1. Mejorar los procesos.
2. Entender la teoría de los sistemas.	2. Crear valor para la organización.
3. Utilizar las aplicaciones de la era de los sistemas.	

Fuente: **Elaboración propia.**

Fuente: Nieto, C (2014) “Caracterización de un modelo de medición de la gestión humana. Una aplicación para Colombia” P. 185.

Adicional, en el modelo se plantean unos retos específicos en cuanto a los procesos sistémicos, los cuales son la necesidad que tiene el profesional en gestión humana en ser



transversal en sus intervenciones incluyendo la estrategia; así mismo, tener la experticia en los procesos que se manejan en el área.

Mejorar procesos	Crear valor para la organización
1. Atender necesidades estratégicas.	1. Reenfocar los propósitos del área.
2. Satisfacer al cliente.	2. Convertirse en proveedor de consultoría.
3. Volver los procesos efectivos (costos y tecnología)	3. GH como centro de costo independiente.
	4. Redefinir las responsabilidades de los gerentes en línea.
	5. Implementar prácticas de alto desempeño.

Fuente: Elaboración propia

Fuente: Nieto, C (2014) “Caracterización de un modelo de medición de la gestión humana. Una aplicación para Colombia” P. 186.

Personas con Calidad de vida: Se define como “un enfoque integrador que incluye en sus retos generales el comprender, por parte del profesional de gestión humana, lo que significa la integración del bienestar y el bien ser” (Nieto, C, 2014, p. 186).

Es importante esta dimensión ya que agrupa factores que en muchas ocasiones no se tienen en cuenta, centrándose en las dimensiones humanas enfocadas desde lo físico, espiritual, social y mental; adicional, se busca es generar ese valor que el colaborador requiere para el desarrollo de su trabajo, disminuir su nivel de estrés y creando diferentes mecanismos de compensación como el salario emocional. Por ende, al integrar todos estos aspectos se genera un trabajador con calidad de vida.

**Tabla 7.4 Elementos de la dimensión Personas con calidad de vida**

Retos generales	Retos específicos
1. Comprender el bienestar y en bienser.	1. Disminuir las exigencias.
2. Comprender las dimensiones humanas.	2. Ampliar los recursos.
	3. Alentar la contribución de los empleados.
	Mejorar el nivel de los ingresos.

Fuente: Elaboración propia.

Fuente: Nieto, C (2014) “Caracterización de un modelo de medición de la gestión humana. Una aplicación para Colombia” P. 186.



Cultura Humanista: Es una cultura enfocada en el humanismo, una organización que a partir del análisis “del humanismo y su relación con las empresas, las personas y la sociedad, incluyendo nuevas teorías y aplicaciones como la psicología positiva, la cultura centrada en la excelencia” (Nieto, C, 2014, p. 187) entre otros más aspectos, donde el profesional de gestión humana se convierta en un líder con su grupo de trabajo proporcionando un clima organizacional propicio ayudando al fortalecimiento de la calidad de vida en cada uno.

**Tabla 7.5 Elementos de la dimensión Cultura humanista**

Retos generales	Retos específicos
1. Concepto de cultura organizacional.	1. Cultura y liderazgo.
2. Entender la cultura.	2. Mejoramiento del ambiente de trabajo.
3. Valorar la cultura.	3. Gestionar el cambio.
4. Concepto del humanismo.	4. Responsabilidad social.

**Fuente: Elaboración propia.**

Fuente: Nieto, C (2014) “Caracterización de un modelo de medición de la gestión humana. Una aplicación para Colombia” P. 187.

Ahora bien, como ya se mencionó anteriormente se tomó en cuenta cuatro dimensiones, por otro lado, se tienen los procesos, “entendidos como las herramientas que tiene el profesional del Departamento para gestionar los resultados de su Departamento y por ende su organización” (Nieto, C, 2014, p. 188). Entre los procesos de gestión humana se encuentran:

Administración de personal: Entendido como las actividades en cuanto a la ejecución de la nómina, las normas laborales y toda aquella responsabilidad del empleador con el colaborador. Nieto, C (2014)

Bienestar: Se tomó en cuenta el sistema general de seguridad y salud en el trabajador, el desarrollo de los planes de bienestar laboral con la finalidad de aportar a la calidad de vida de los trabajadores. Nieto, C (2014)



**Capacitación:** Se considera la formación en aquellas habilidades que se convierten en competitivas y de gran relevancia para el desarrollo del trabajo, el potencializar las capacidades críticas de la organización, además en enfocar cómo el Departamento distribuye sus inversiones en aspectos operativos y estratégicos. Nieto, C (2014)

**Compensación:** En cuanto a este proceso se incluye todo lo que la organización realiza con el colaborador en materia de equidad interna, sistema de compensación ya sea económico y/o por medio de salario emocional, siempre llevando a un fortalecimiento en la calidad de vida. Nieto, C (2014)

**Competencias:** Se busca conocer en la organización si cuenta con un esquema de competencias o no, creando una cultura bajo los dichos esquemas y con formación para los colaboradores. Nieto, C (2014)

**Comunicación:** Es importante ya que se evidencia la comunicación interna a la hora de dar a conocer la estrategia, la misión, la visión y demás aspectos relevantes que los colaboradores deben conocer de la organización. Nieto, C (2014)

**Evaluación de desempeño:** Este proceso es relevante para la organización y para el estudio debido que allí es donde se conoce cómo se encuentra la organización, desde la percepción de los colaboradores y del cliente externo, bajo el modelo de evaluación 360 grados, dando una retroalimentación de acuerdo con los resultados arrojados. Nieto, C (2014)

**Responsabilidad social:** se contempla el Departamento de gestión humana en la intervención con el cuidado ambiental y su aportación frente a un apoyo a la labor social. Nieto, C (2014)

**Selección:** Se tomó en cuenta todo lo que el proceso trabaja, desde el reclutamiento hasta el proceso de inducción, sobre las metodologías manejadas y demás. Nieto, C (2014)



Gestión integral: Se entiende como la manera en que la gestión humana integra los procesos y estrategias con los de la organización y cómo su desempeño viene involucrado.

Nieto, C (2014)

**Tabla 7.7 Número de preguntas por dimensión procesos**

DIMENSIÓN PROCESOS/ VARIABLES	NÚMERO DE PREGUNTAS
Administración de personal	4
Bienestar	9
Capacitación y desarrollo	10
Compensación	8
Modelo por competencias	4
Comunicación interna	5
Evaluación del desempeño	9
Gestión integral	12
Responsabilidad social	5
Selección	6
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Fuente: Nieto, C (2014) “Caracterización de un modelo de medición de la gestión humana. Una aplicación para Colombia” P. 193.

Ahora, bien tomando en cuenta todo lo anterior es la explicación del modelo de medición ofrecido por el Doctor Cesar Nieto, quien es uno de los autores de los que fueron base para la ejecución del presente diagnóstico.

#### **b. Modelo de Dave Ulrich “Modelo de gestión en recursos humanos”**

Dave Ulrich el “padre de los recursos humanos modernos y líder de pensamiento de los recursos por sus múltiples contribuciones a esta disciplina en los temas de resultados, gobernanza, competencias y prácticas” (Díaz, N., 2016, p. 18).

Profesor de University of Michigan’s Ross School of Business y socio de RBL Group, empresa consultora que se enfoca en ayudar a las organizaciones y a líderes en generar valor. Estudia cómo las organizaciones pueden desarrollar capacidades de liderazgo, velocidad,



aprendizaje, responsabilidad y talento, mediante el aprovechamiento de los recursos humanos, y busca la alineación entre estrategias, capacidades organizacionales, prácticas y competencias de recursos humanos y resultados, tanto de los clientes como de los inversionistas.

Dave Ulrich, tiene un modelo de medición que tiene su origen en el libro *Recursos Humanos Champions* donde hace un análisis y clasificación de los cuatro (4) roles diferentes en la gestión de RRHH.

El objetivo del modelo es generar cambios efectivos en las políticas de recursos humanos donde los trabajadores conozcan sus cargos y las funciones que deben realizar. Con este fin el modelo Ulrich se clasifica en:

### ILUSTRACIÓN 1 Roles de RR.HH. en la construcción de una organización competitiva





Se observa, que los departamentos de RRHH estarán divididos en estas cuatro secciones correspondientes a los cuatro roles diferentes, siendo una de las estructuras más populares de organización en las grandes compañías.

Un análisis del modelo solo se puede aplicar a grandes empresas donde haya un departamento específico de Recursos Humanos. Sin embargo, en empresas en las que haya un solo empleado dedicándose a este departamento o que tengan el servicio externalizado, este modelo no será aplicable.

Dave Ulrich (2004) analiza el modelo de la siguiente forma:

#### 1. Management de Recursos Humanos Estratégicos

- Se centra en alinear las estrategias y prácticas del negocio.
- Ayuda a las empresas de tres formas: 1) “la empresa puede adaptarse al cambio porque se traduce el tiempo entre la concepción y la ejecución de una estrategia. 2) La empresa puede responder mejor a la demanda de los clientes porque sus estrategias de servicio al consumidor se han traducido en políticas y prácticas específicas. 3) La empresa puede lograr mejor desempeño financiero por medio de una ejecución más efectiva de su estrategia”. (p.57)
- Traducir las necesidades estratégicas en prioridades de las personas.
- Cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Alinear las estrategias de RR. HH con las estrategias de la organización.

#### 2. Administración de la infraestructura de la firma.

- Diseño y aporte por parte de los profesionales de RR. HH
- Generar y promover una cultura en el desarrollo de los procesos humanos
- Funcionamiento eficiente de los procesos
- Promover la eficiencia Administrativa



- Rediseñando y mejorando los procesos de trabajo que administran

### 3. Management de la contribución de los empleados.

- Incrementar el compromiso y las competencias de los empleados
- Fomentar la contribución y el valor agregado de los individuos al negocio.
- Apoyar y entender las necesidades de los trabajadores
- Escuchar, entender, responder y proveer a los empleados con los recursos para incrementar su sentido de pertenencia lealtad y compromiso con la organización.
- La contribución y el apoyo que los trabajadores hacen a las organizaciones son importantes por ello, es necesario estar pendiente de las necesidades que ellos generan con fin de contribuir al crecimiento y desarrollo de la organización.
- Para Ulrich “En las compañías en las que el capital intelectual llega a ser una decisiva fuente productora de valor, los profesionales de RR. HH, deben ser activos y energéticos en el desarrollo de este capital” (p.62).
- Adicionalmente, es importante resaltar que para Ulrich “Los aportes de la gestión relativa a la contribución de los empleados son mayor dedicación y competencia de los empleados” (p.62)

### 4. Conducir la Transformación y el Cambio.

- Para Ulrich “las acciones de los agentes de cambio incluyen identificar, y encuadrar problemas, crear relaciones de confianza, resolver problemas y crear planes de acción”. (p.66)
- Administrar la transformación y el cambio, a través de los cambios en la cultura.
- Para tener en cuenta según Ulrich “Los profesionales de RR. HH, que son agentes de cambio ayudan a hacer que el cambio se haga realidad: entienden los procesos críticos de cambio, crean el compromiso personal con esos procesos y se aseguran de que el cambio se dé tal y como se deseaba.” (p.66).



Ha publicado más de 200 artículos y 25 libros y ha hecho consultorías y realizado investigaciones con más de la mitad de las empresas Fortune 200 (¿Quién es Dave Ulrich?, s.f.).

Bagaje bibliográfico que dan buena cuenta de la capacidad de liderazgo y su visión sobre los RR.HH., de este renombrado profesor.

En entrevista a Ney Díaz (2016), afirma:

*“El liderazgo efectivo es acerca de quiénes somos, qué somos y qué sabemos, pero es también acerca de qué entregamos y qué valor aportamos. La relación entre los atributos del líder y los resultados deseados es muy importante. Ninguno de los dos es suficiente por sí solo, es la relación entre los dos lo que hace la diferencia”* (P. 19).

Así mismo, aclara que tanto él como coautores de sus obras, desarrollaron una fórmula simple para el liderazgo efectivo que conecta atributos y resultados *con, para qué y por qué*, como se aprecia en la siguiente figura:

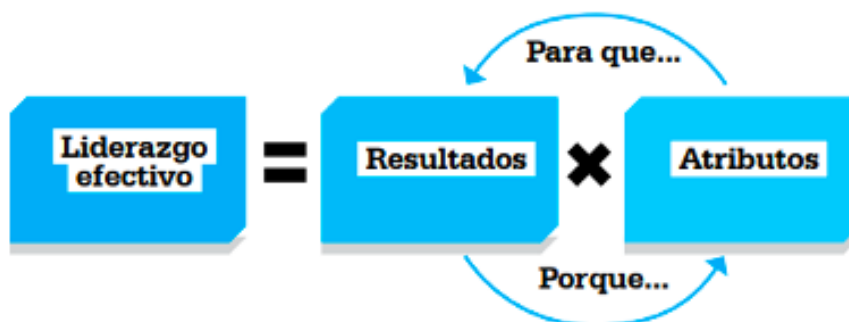


Figura 1. Ciclo de atributos y resultado

Fuente: Ulrich, D., en N. Díaz, 2016, p. 19.



La figura que por sí sola se explica puesto que un liderazgo efectivo da como resultado un mayor asertividad en los RR.HH. generando en sus empleados la seguridad sobre los atributos que poseen como beneficio para sí mismos y para la organización a la que pertenecen.

El mundo globalizado, dinámico desde la perspectiva de las interacciones entre los diversos actores que se pueden hallar en cada uno de los sectores de la sociedad global, así como otros fenómenos como el grado de profesionalización de las disciplinas y su consecuente evolución hacia la interacción de las herramientas teóricas y prácticas antes que aislarlas, han contribuido a elevar un enfoque del liderazgo moderno en el cual es esencial comprender el papel que juegan las competencias emocionales y sociales, el auto conocimiento en liderazgo eficaz e inclusive la neurociencia social, para la toma de decisiones asertivas en el marco de un plan de acción determinado.

Para Ulrich (2005), este escenario debe suponer para las áreas de recursos humanos, que existen 5 soluciones para la creación de valor de RR.HH., los cuales permiten a las organizaciones generar valor requerido para el desarrollo de sus metas colectivas. Las 5 soluciones corresponden a:

- Fijar la atención en las realidades externas de negocio, es decir que la definición de la propuesta de RR.HH. no parte de la visión y misión organizacional, sino que “debe reflejar e influenciar las realidades empresariales de fuera de la empresa” (p. 62), siendo estas realidades precisamente los factores económicos, legales, tecnológicos, entre otras. Fijar el curso en la realidad exterior, permite generar retos y desafíos, con los cuales se pueda competir y sobrevivir organizacionalmente.
- De acuerdo con Ulrich (2005), el valor de las organizaciones se define más por los inversores, los clientes, los empleados y en general, en los diversos grupos de intereses que juegan alrededor de la colectividad, que por los profesionales de RR.HH. Esto



indica que son los receptores del trabajo elaborado en la organización, los que determinan directamente el valor que tiene dicho trabajo, centrando la atención en los “entregables” o resultados solicitados.

- Los profesionales de las áreas de recursos humanos de las organizaciones modernas son los llamados a centrar su atención en las prácticas cotidianas que ocurren alrededor de categorías definidas por Ulrich (2005) que funcionan como pilares culturales de la organización. Estas categorías son personas, rendimiento, información y trabajo. Cuando estas categorías se encuentran alineadas estratégicamente, aportan “apropiadamente a los objetivos o necesidades de la organización” (p. 63).
- El Departamento de RR.HH. debe ser estrategia ante la necesidad de adquirir valor organizacional. Para ello, una adecuada planeación para concentrar la atención en factores claves y contribuir a la respuesta a las realidades empresariales. Esta propuesta se sustenta claramente en la necesidad de proyectar la organización hacia el exterior, desde la perspectiva de los RR.HH., generando capacidades de adaptación que se puedan generar inclusive premeditando una afectación a la organización a futuro.
- Garantizar que en la organización se encuentren adecuadamente establecidos los roles, con los cuales cada uno de los miembros de la colectividad puede “desempeñar un papel concreto dentro de la organización y dominar sus capacidades para aportar valor” (p-63).

Estos elementos como se verá permiten responder a los desafíos de los líderes modernos, con respecto a formas tradicionales de ejercer la autoridad, de adquirir conocimientos, e inclusive de relacionarse y comunicarse con el entorno. Esto porque el mundo moderno presenta unos requerimientos propios de una sociedad de consumo, en donde las tecnologías han transformado inclusive la forma de comunicación entre los líderes y los equipos de trabajo,



los cuales han potencializado su forma de relacionamiento e interacción, al punto de simplificar muchas tareas que en el pasado se tenían que suplir.

Ejemplo de ello es la modernización de precarias herramientas tecnológicas para emitir información, las cuales en muchas ocasiones distorsionan el mensaje emitido, produciendo distancias irreparables entre el equipo de trabajo y los líderes. En la actualidad con la multiplicidad de canales de comunicación aperturados gracias al internet y la virtualidad, la tarea se centra en especializar el mensaje que se quiere emitir para lograr objetivos específicos, lo cual ha potencializado la labor del líder como aquel sujeto que se centra en la efectiva administración de los recursos.

Como conclusión final se puede afirmar que los aportes de Dave Ulrich, Kouzes y Posner, presentan una visión más centrada en esta época de la globalización, cuando las formas de operar dentro de una organización han cambiado drásticamente, abandonando viejas teorías, las cuales fueron la piedra angular sobre las que descansaron generaciones enteras de empresarios y donde se clasificaba al líder de acuerdo con la visión y conceptos de los demás; es decir, se caracterizaba al líder, pero sin llegar a presentar un cambio diferente; hoy, por el contrario, nuevos estudiosos como los anteriores, no encasillan al líder sino que enseñan, dirigen y presentan el liderazgo bajo la óptica de valorar al personal bajo su mando, con el propósito de alcanzar la satisfacción del cliente.

### **c. Modelo de Gregorio Calderón “La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas”**

Para la implementación del modelo de medición de impacto en el Departamento de Gestión del Talento Humano de la Universidad Santo Tomás, se realizó bajo un modelo de medición teórico basados en la teoría de Calderón teniendo en cuenta que los procesos internos



del departamento mostraban un bajo rendimiento en sus competencias y desempeño laboral de sus trabajadores.

El desarrollo de esta consultoría se implementó basada en un autor que sustenta el modelo de medición como la generalidad de cambio colaborativo; con el fin de realizar un diagnóstico cuantitativo, que muestra un modelo propio de proyección organizacional en el Departamento de Gestión del Talento Humano.

El modelo metodológico de la consultoría se basa inicialmente en la construcción de un modelo teórico (debidamente validado); para ello se recurrió a literatura reconocida en el ámbito de gestión humana la teoría de Calderón, G. (2006), “que facilitó la comprensión y contextualización del fenómeno que se estudió” (p.10).

En cuanto al valor agregado, se puede definir como la caracterización de un producto o servicio extra, con el fin de darle un valor agregado a las empresas que la puede diferenciar del resto de la competencia; mediante estrategias que marquen la diferencia, que sorprenda y que sea innovadora, para Calderón, G (2006)

Para el desarrollo del modelo metodológico en la implementación del valor agregado se deben tener en cuenta que los productos o servicios son una inversión a futuro, y son una verdadera oportunidad para que las empresas crezcan, lo cual se verá reflejado en el mejoramiento de los procesos de las empresas, Calderón, G (2006) lo define mediante tres elementos ya que vislumbran una nueva mirada de lo humano en las organizaciones, donde primero se encuentra el saber cómo fuente de riqueza, seguido de la relevancia que se debe dar a las personas quienes hacen parte de la ejecución de las estrategias en la organización y finalmente las innovación en las estrategias para demostrar las capacidades internas ante la competitividad.

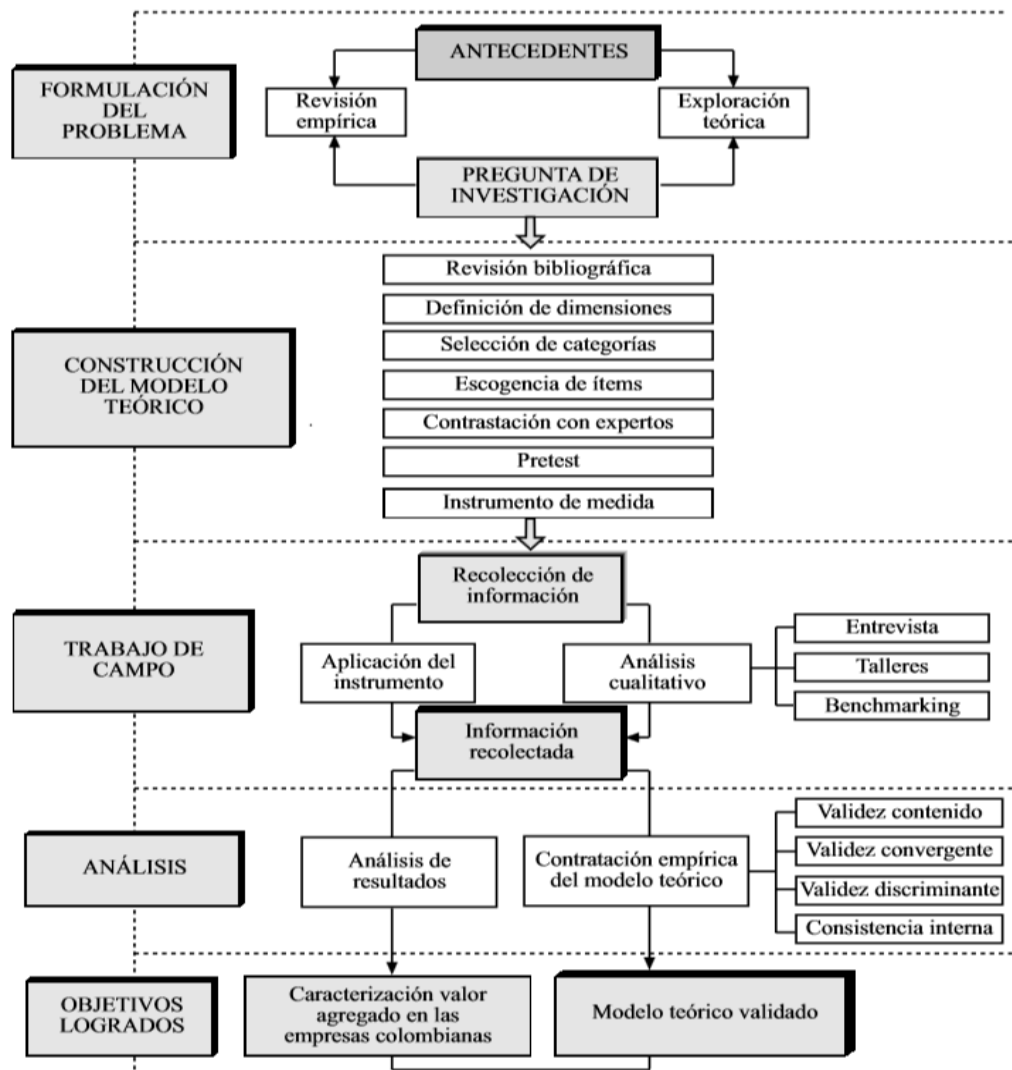


De esta manera, las áreas de gestión humana se han visto en la obligación de generar un valor agregado para las empresas, por intermedio de sus líderes, mostrando un valor agregado que trascienda en el mejoramiento de sus procesos; y de igual forma reconocer el valor de las personas en la construcción de ventaja competitiva sostenida para las empresas.

Para desarrollar el modelo teórico para establecer un valor agregado de las áreas de gestión humana de las empresas se plantean “dos objetivos: desde lo conceptual, construir una estructura, modelo que se contraste en garantizar su validez y su confiabilidad; desde lo empírico, determinar el valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones estudiadas” (Calderón, G. 2006, p. 11).

Para esto Calderón, G (2006), menciona que es importante definir el problema a investigar debido a que se centra en el área de talento humano si bien es importante aclarar que la alta dirección, los gerentes y demás juegan un papel importante para definir el problema.

Gráfico 1  
Diseño del proceso de la investigación



Fuente: Fuente: Calderón, G, (2006, p.13). Cuadro

Para conocer cuál es el valor agregado en gestión humana se realizaron encuestas, además de grupos focales respondiendo a la misma pregunta, efectuados en las ciudades de Cali, Bucaramanga y Bogotá. Calderón, G (2006)

Posterior a lo anterior, “se aprovechó un ejercicio de benchmarking realizado entre empresas de Manizales y Medellín, para integrar la información sobre el valor agregado de las



áreas de gestión humana en empresas altamente reconocidas por su desarrollo de este campo.”  
(Calderón, G, 2006, p.14).

Teniendo en cuenta lo anterior, Según Calderón, G (2006) menciona que:

*“La población seleccionada para realizar el estudio práctico está constituida por las empresas afiliadas a la ACRIP, gremio que integra 530 empresas de diferentes sectores y tamaños, distribuidas en todo el país, con excepción de Antioquia, que cuenta con una asociación propia (la Asociación Colombiana de Relaciones de Trabajo [Ascor]) y es independiente de la ACRIP; en total, se lograron 109 encuestas válidas - con una tasa de respuesta obtenida (20,6%), considerándose apropiada por su representatividad .” (p.14).*

*“En este análisis se utilizaron como variables dependientes todos los ítems del cuestionario y como variable independiente una dummy con valores de 1 para las empresas que respondieron la encuesta por correo y 2 para el resto de la muestra” (p.14).*

*“De las 109 empresas encuestadas, 65 corresponden al grupo 1, y 44, al grupo 2; en donde la prueba arrojó que no existen diferencias significativas (nivel de significación del 0,05) entre las empresas encuestadas, de una forma u otra, en ninguna de las dimensiones empleadas en el cuestionario” (p.15) – descritos en el siguiente cuadro:*



Cuadro 1  
Anova entre los dos medios de recolección

Dimensiones	Grupo	N	Media	Desviación típica	F	Sig.
Proyección organizacional	1	65	3,935	0,751	0,608	0,437
	2	44	3,819	0,757		
Gestión de cambio	1	65	3,770	0,726	0,544	0,462
	2	44	3,659	0,824		
Infraestructura organizacional	1	65	3,649	0,737	0,001	0,977
	2	44	3,644	0,830		
Liderazgo de las personas	1	65	3,824	0,794	1,395	0,240
	2	44	3,641	0,791		
Responsabilidad social	1	65	3,958	0,677	2,804	0,097
	2	44	3,736	0,679		

Grupo 1: respuesta por correo; grupo 2: encuesta personal.

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Fuente: Fuente: Calderón, G, (2006, p.15). Cuadro

*“Teniendo en cuenta que no se implementó un sistema aleatorio para la selección de las empresas; se realizó un Anova a partir de las variables ventas, ebitda (utilidad operacional más depreciaciones y amortizaciones) y utilidad neta (información tomada de la base de datos empleada), como dependientes, y como variable independiente la dummy: 1 empresa encuestada, 2 no encuestada, donde no se encontraron diferencias considerables entre las dos poblaciones, esto es, la muestra es representativa para los ítems estudiados” (p.15) – descritos en el siguiente cuadro:*



Cuadro 2

**Anova entre empresas que respondieron y las que no lo hicieron**

Dimensiones	Grupo	N	Media	Desviación típica	F	Sig.
Ventas 2003	1	50	518,19	1.778,56	1,74	0,19
	2	50	183,88	198,60		
Ebitda	1	47	8.197,11	34.942,29	1,31	0,26
	2	43	2.058,49	3.887,23		
Utilidad neta	1	50	2,87	7,44	1,11	0,29
	2	50	6,03	19,85		

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Fuente: Calderón, G, (2006, p.15). Cuadro

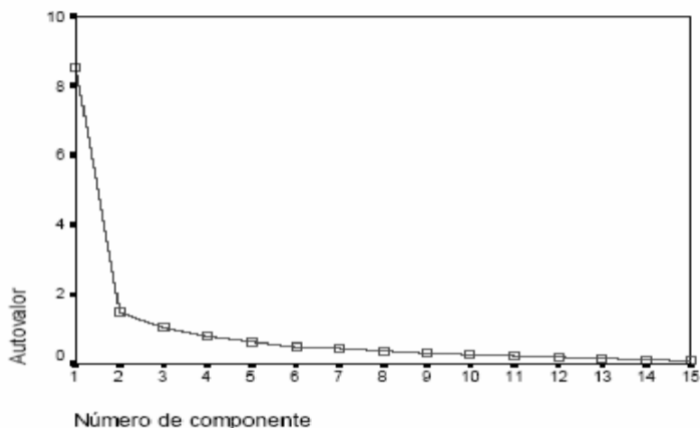
En cuanto a la escala de medida de valor agregado

*“el modelo teórico se desarrolló mediante cinco dimensiones y quince ítems, a partir de los cuales, y considerando su análisis, se construyeron varias preguntas para cada ítem (cuarenta en total, ocho por cada dimensión); la escala multiítem tipo Likert con cinco alternativas de respuesta, que abarca desde 1 (“En muy poca medida”) hasta 5 (“En muy gran medida”), donde 3 es el nivel de indiferencia; y además se ofrece la opción de No sabe/No aplica para cada pregunta – adicional a esto, se llevó a cabo un análisis de los componentes principales, a partir de los cuales se comprobó la existencia de cinco factores que explican el 83,5% de la varianza total, cuya matriz de componentes principales confirmó la consistencia interna de los factores asumidos teóricamente”. (p.15)*

descritos en los siguientes cuadros:



Gráfico 2  
Gráfico de sedimentación



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Fuente: Calderón, G (2006, p.16).

Cuadro 3  
Varianza total explicada en seis componentes principales

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	8,547	56,983	56,983	8,547	56,983	56,983
2	1,462	9,748	66,731	1,462	9,748	66,731
3	1,039	6,929	73,660	1,039	6,929	73,660
4	0,781	5,208	78,868	0,781	5,208	78,868
5	0,615	4,103	82,971	0,615	4,103	82,971
6	0,488	3,225	86,226	0,488	3,255	86,226
7	0,430	2,869	89,095	...	...	...
8	0,364	2,423	91,518	...	...	...
9	0,281	1,875	93,393	...	...	...
10	0,253	1,688	95,081	...	...	...
11	0,217	1,450	96,531	...	...	...
12	0,169	1,125	97,656	...	...	...
13	0,161	1,076	98,732	...	...	...
14	0,112	0,748	99,480	...	...	...
15	0,078	0,520	100,000	...	...	...

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Fuente: Calderón, G (2006, p.17).

*“En cuanto a la validez de contenido - dado que no existen métodos cuantitativos que permitan evaluar este tipo de validez, “se utilizan los juicios con frecuencia consensuales, para determinar si el contenido de los ítems es apropiado o no lo es” (Latiessa, 2000, p. 420); para lo cual se realizaron tres actividades en busca de la validez de contenido: una revisión exhaustiva de la literatura especializada, un juicio*



*de expertos integrado por los cinco integrantes del comité académico de la ACRIP y la realización de un pretest en doce empresas de Manizales” (p.17)*

“Para la fiabilidad o consistencia interna se calculó en primer lugar el coeficiente alfa de Cronbach - independientemente para cada una de las cinco dimensiones establecidas (el más bajo fue de 0,843) y para el total (0,963)” (p.18) – descritos en el siguiente cuadro:

Cuadro 4  
Coeficiente alfa de Cronbach

Dimensiones	No. de preguntas	Coeficiente alfa de Cronbach
Proyecto organizacional	8	0,9016
Gestión de cambio	8	0,9106
Infraestructura organizacional	8	0,8602
Liderazgo de las personas	8	0,9175
Responsabilidad social	8	0,8434
Total preguntas	40	0,9630

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Fuente: Calderón, G (2006, p.18).

En la investigación realizada por (Calderón Hernández, 2006)

*“deben existir analogías significativas entre las cinco dimensiones en que se descompone el valor agregado de las áreas de talento humano: proyección organizacional, gestión de cambio, infraestructura organizacional, liderazgo de las personas y apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social”. (p.19) –*

descritos en los siguientes cuadros:



Cuadro 5  
Matriz de componentes principales

Ítems	Componentes					
	1	2	3	4	5	6
Visión y acción estratégica	0,179	0,230	0,057	0,460	<b>0,744</b>	0,021
Alineación cultural	0,293	0,333	0,337	0,090	<b>0,764</b>	-0,014
Necesidad compartida del cambio	0,218	0,464	0,123	<b>0,580</b>	0,280	0,305
Mobilización para el cambio	0,378	<b>0,542</b>	0,096	0,303	0,361	0,459
Institucionalización	0,320	<b>0,805</b>	0,186	0,049	0,322	-0,074
Monitoreo y evaluación	0,153	<b>0,843</b>	0,083	0,350	0,156	0,004
Prácticas de alto rendimiento	0,542	0,176	0,242	<b>0,654</b>	0,115	-0,086
Apoyo a procesos organizacionales	0,367	0,253	0,211	<b>0,741</b>	0,312	-0,058
Desarrollo de competencias	<b>0,801</b>	0,218	0,278	0,302	0,176	0,151
Mejoramiento del estilo de dirección	<b>0,840</b>	0,271	0,130	0,113	0,213	0,020
Atención a personas	<b>0,638</b>	0,254	0,227	0,229	0,233	-0,506
Motivación	<b>0,799</b>	0,141	0,263	0,355	0,154	-0,019
Política de responsabilidad social	0,400	0,456	<b>0,644</b>	0,215	0,037	-0,045
Impacto sobre trabajadores y medio ambiente	0,055	-0,043	<b>0,885</b>	0,138	0,220	0,013
Transparencia	0,374	0,214	<b>0,757</b>	0,089	0,047	-0,029

Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: normalización. Varimax con Kaiser.

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Fuente: Calderón, G (2006, p.21).

Cuadro 6  
Correlación entre dimensiones estudiadas

Dimensiones	PO	GC	IO	LP	RS
Proyecto organizacional	1				
Gestión de cambio	0,729*	1			
Infraestructura organizacional	0,654*	0,731*	1		
Liderazgo de las personas	0,617*	0,683*	0,788*	1	
Responsabilidad social	0,536*	0,547*	0,596*	0,659*	1

\* La correlación es significativa en 0,01 (bilateral). PO: proyección organizacional; GC: gestión de cambio; IO: infraestructura organizacional; LP: liderazgo de las personas; RS: responsabilidad social.  
Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Fuente: Calderón, G (2006, p.21).

Según Calderón, define el Valor agregado como ese factor importante para retener y atraer clientes, involucrando una cadena de valor propicia que den mejoría considerable a nivel de rentabilidad financiera, además que conlleva a una competitividad interna llevado por la formación y potencialización de talento humano mediado por la motivación, y bienestar. Calderón, G (2006)

Se ilustra lo anteriormente mencionado a continuación:



Cuadro 7  
Correlación entre ítems de las diversas dimensiones

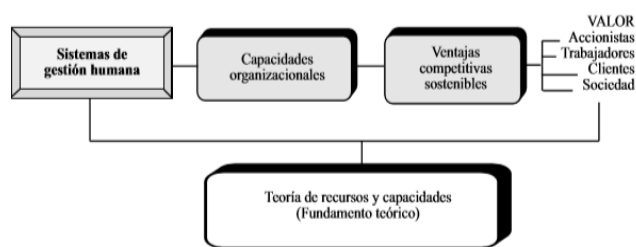
Ítem	PO1	PO2	GC1	GC2	GC3	GC4	IO1	IO2	LP1	LP2	LP3	LP4	RS1	RS2	RS3	
Visión y misión estratégica	1															
Clonación del modelo	0.320**	1														
Flexibilidad y capacidad del talento	0.589**	0.573**	1													
Formación para el cambio	0.623**	0.603**	0.740**	1												
Políticas académicas org.	0.732**	0.693**	0.832**	0.703**	1											
Alumnos y profesores	0.533**	0.538**	0.673**	0.678**	0.782**	1										
Prácticas de alto rendimiento	0.713**	0.644**	0.800**	0.781**	0.728**	0.718**	1									
Agrupar a personas capacitadas	0.648**	0.627**	0.789**	0.678**	0.734**	0.623**	0.778**	1								
Construcción de competencias	0.677**	0.582**	0.783**	0.643**	0.748**	0.707**	0.687**	0.687**	1							
Participación del líder de dirección	0.639**	0.524**	0.640**	0.528**	0.589**	0.640**	0.676**	0.521**	0.789**	1						
Formación de los docentes	0.611**	0.613*	0.647**	0.677**	0.589**	0.643**	0.601**	0.649**	0.679**	0.689**	1					
Formación	0.709**	0.681**	0.729**	0.693**	0.732**	0.683**	0.789**	0.789**	0.819**	0.743**	0.789**	1				
Fidelidad de los empleados	0.583**	0.548**	0.640**	0.538**	0.581**	0.531**	0.548**	0.572**	0.631**	0.531**	0.594**	0.603**	1			
Impulsar ideas innovadoras y viables	0.214**	0.347**	0.334**	0.347**	0.342**	0.290**	0.346**	0.499**	0.389**	0.418**	0.499**	0.334**	0.499**	1		
Transparencia	0.339**	0.401**	0.331**	0.348**	0.231**	0.333**	0.239**	0.249**	0.389**	0.231**	0.239**	0.339**	0.389**	0.339**	1	

\* La correlación es significativa en 0.05 (bilateral).  
\*\* La correlación es significativa en 0.01 (bilateral). PO: proyección organizacional; GC: gestión de cambio; IO: infraestructura organizacional; LP: liderazgo de las personas; RS: responsabilidad social.  
Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la investigación.

Fuente: Calderón, G (2006, p.21).

Continuando con el concepto de valor agregado para Calderón, G (2006) lo menciona como esa primacía que competitivamente las organizaciones adquieren, acompañado de una cultura con valor donde el profesional de gestión humana se convierte en un facilitador en las complicaciones o problemáticas que lleguen a surgir defendiendo la cultura y desarrollando capacidades.

Gráfico 3  
Relaciones en la creación de valor por parte de gestión humana



Fuente: Calderón, G (2006, p.23).

Si bien es cierto que las áreas de gestión humana se les critica por haberse dedicado demasiado a funciones administrativas; así mismo por su labor operativa orientada al desarrollo de estructuras moldeables, en la búsqueda de nuevas configuraciones del trabajo, proyectados al logro de prácticas valiosas en gestión humana, para Calderón, G (2006) “se constituye en



una manera de agregar valor a la organización eficaz de los recursos humanos. para cumplir la misión de la organización” (p.26).

El valor agregado por dimensiones se fundamenta principalmente en la proyección organizacional, la cual se realiza desde un valor agregado por parte de gestión humana, pero su comportamiento no es semejante, pues se hace más visible cuando la cultura es concatenada con la estrategia, la visión desde lo humano; Calderón, G (2006)

*“lo sustenta como el valor que se agrega cuando se actúa estratégicamente, es decir, cuando se elabora una estrategia de gestión humana ligada a la de la empresa, a partir de las necesidades de los clientes (gerentes, trabajadores, clientes finales, etc.)”.* Calderón, G, 2006, p.33).

Otro valor agregado es la gestión del cambio, Según Calderón, G (2006) es cuando el director de gestión humana es partícipe en los cambios que se deben realizar en las organizaciones; así mismo, llegando a transformar una cultura de cambio y colaboradores con la mentalidad de apoyar el cambio, incentivando a las empresas frente al ámbito de creación de nuevos sistemas y estructuras para facilitar el cambio, en donde las personas de gestión humana desarrollen actividades de motivación para implementar nuevos modelos de organización que faciliten dichos cambios. Calderón, G (2006)

De acuerdo con Calderón, G (2006) define otro valor agregado como lo es la Infraestructura organizacional “lo cual fomenta la capacidad de ser eficiente y eficaz a la organización; centrado en la reducción de costos, reforzando otros aspectos como la innovación y la creatividad” (p.37), este valor permite rediseñar y reestructurar las empresas y por el impacto de un entorno fruto del proceso de globalización y apertura de nuevos procesos, pero no hay consenso frente al valor que agrega a los procesos de gestión humana.



El apoyo al personal es otro valor agregado que aporta al desarrollo de competencias en las áreas de gestión humana, de igual forma ofrece a los directivos para que se relacionen adecuadamente con los trabajadores y las políticas internas de las empresas, Calderón G, (2006) es “Crear una cultura organizacional respecto al manejo de la gente, crear un estilo gerencial fundado en comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y mejora continua son los puntales estratégicos para lograrlo” (p.39).

La responsabilidad social es otro valor agregado que describe Calderón G, (2006) “como el papel en la responsabilidad social de las empresas, en aspectos de responsabilidad con la sociedad” (p.41), las empresas deben generar programas de Responsabilidad Social diseñados con el propósito de generar un impacto social y ambiental en diversas zonas de importancia ambiental generando una alianza entre empresas, gobierno y comunidades. Calderón G, (2006)

Esta teoría nos afirma cómo los recursos que brinda serán una buena fuente de ventaja competitiva sostenida; por cuanto son valiosos, es decir, agregan un valor para las empresas; por lo tanto, además, puede servir para atraer y retener talentos, estableciendo un mecanismo que contribuye a llevar al máximo su contribución al valor agregado, en el momento de desarrollar habilidades específicas en las áreas de talento humano. Calderón G, (2006)

El resultado final del modelo de medición busca entregar un concepto sobre mejoramiento significativo en los procesos en las áreas de talento humano, con una proyección perdurable y sustentable en el tiempo, en alguna de las condiciones o características de la población objetivo y que se plantearon como esenciales en la definición del problema que dio origen al resultado final como un beneficio a mediano y largo plazo en las empresas. Calderón G, (2006)



## 11. ANTECEDENTES

Con respecto a los estudios realizados previamente en materia de medición de gestión humana, se encuentran los siguientes:

### 11.1. LA CARACTERIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA

Fue la primera realizada en el 2004 por la firma Gerencia Ltda. y contratada por la mesa sectorial de gestión humana en el SENA. Hernández et al (Tomado de Nieto, C. 2014).

La presente investigación se realizó para 161 empresas entre las que se encontraban los sectores gubernamentales, productivos, sectores económicos y empresas PYMES (pequeñas y medianas empresas). Adicional, tomado de diferentes fuentes documentales en torno al Departamento educativa. Hernández et al (Tomado de Nieto, C. 2014).

En cuanto a la metodología, en la recolección de información se manejó por medio de entrevistas, email o correos electrónicos, llamadas, recopilados durante los congresos de gestión humana, realizados por el SENA y Acrip. SENA (Tomado de Nieto, C. 2014).

En cuanto a las características de la muestra se tomó lo siguiente:

Sectores que participaron

SECTOR	No.EMPRESA	PARTICIPACIÓN
Agropecuario	13	8,07%
Comercio al por mayor	9	5,59%
Comercio al por menor	6	3,73%
Construcción	4	2,48%
Financiero	11	6,83%
Hidrocarburos	1	0,62%
Industrial	42	26,09%
Medios	4	2,48%
Minera	3	1,86%
Servicios	40	24,84%
Telecomunicaciones	3	1,86%
Transporte	6	3,73%
Gubernamental	19	11,80%
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100,00%</b>



Fuente: Hernández et al (Tomado de Nieto, C. 2014, p 44)

#### Tamaño de las empresas participantes

TAMAÑO	No. EMPRESA	PARTICIPACIÓN
Micro	19	11,80%
Pequeña	32	19,88%
Mediana	23	14,29%
Grande	87	54,04%
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Hernández et al (Tomado de Nieto, C. 2014, p 44)

#### Distribuido por ciudades

CIUDAD	No.EMPRESA	PARTICIPACIÓN
Bogotá	63	39,13%
Bucaramanga	11	6,83%
Barranquilla	11	6,83%
Medellín	21	13,04%
Cali	21	13,04%
Manizales	23	14,29%
Pereira	11	6,83%
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Hernández et al (Tomado de Nieto, C. 2014, p 44)

#### Los niveles ocupacionales

NIVEL OCUPACIONAL	No.EMPRESA	PARTICIPACIÓN
Alta gerencia	62	38,51%
Gerencia media	71	44,10%
Asesor	7	4,35%
Profesional	16	4,94%
Asistencial	5	3,11%
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Hernández et al (Tomado de Nieto, C. 2014, p 44)



De acuerdo con lo anterior, la mencionada investigación cuenta con unas tendencias de desarrollo en gestión humana, las cuales son:

Gestión humana, se alinea con la estrategia del negocio: “Desde la encuesta “Global Human Capital Survey 2002” realizada por Pricewater House Coopers, los profesionales de gestión humana pensaban que la estrategia del Departamento debería cumplir con tres objetivos” Hernández et al (Tomado de Nieto, C. 2014, p 46)

1. Un Departamento de gestión humana la cual integra su estrategia con la estrategia de la organización.
2. Una política y métodos de gestión humana que den paso a la realización de la estrategia de la organización.
3. Un Departamento que tome en cuenta la opinión de los colaboradores hacia los gerentes de la organización para poder implementar las mencionadas políticas. Hernández et al (Tomado de Nieto, C. 2014)

El empleado como socio de valor de la empresa: Se enfoca en la idea de crear un modelo de competencias, se toman varias fuentes para crear valor como los sistemas de administración de calidad o gestión total de la misma y el Benchmarking Hernández et al (Tomado de Nieto, C. 2014)

Gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional: Se entiende como un Departamento que fomenta el aprendizaje, la formación y la permanencia en los conocimientos adquiridos, es importante compartir y obtener nuevos conocimientos siendo ésta una competencia importante para las demandas del mercado. Hernández et al (Tomado de Nieto, C. 2014)



Competitividad: Es importante tomar en cuenta que la competitividad parte de los recursos disponibles de la organización y cómo estos potencializan la estrategia de la misma. Tomando así, factores de origen tecnológico, organizativo y de carácter personal. Hernández et al (Tomado de Nieto, C. 2014)

Esquemas de compensación: El estudio hace alusión a que en Colombia la compensación se manejaba de la siguiente manera: El salario fijo, el pago variable dado por las bonificaciones. Así mismo, se menciona que los salarios en la época del estudio (2004) tendría un incremento en el salario dando una mejora en la economía. Hernández et al (Tomado de Nieto, C. 2014)

Administración por resultados: Se centra en tres aspectos: “mejorar la satisfacción de los empleados, mejorar los costos de personal y suministrar información a los colaboradores. Sin embargo, muy pocas empresas hacen mediciones con enfoque de negocio” Hernández et al (Tomado de Nieto, C. 2014, pg. 48)

## **11.2. LA GESTIÓN HUMANA Y SUS APORTES 2006**

La presente investigación se basa bajo los siguientes objetivos: Uno es plantear un modelo teórico para establecer el valor agregado que tenían las áreas de gestión humana en Colombia, es decir, realizar la medición de dicho valor que generan las áreas de gestión humana en Colombia.

Para la investigación se tomó una muestra de 109 empresas bajo la metodología mixta (cuantitativa y cualitativa) con técnicas de entrevistas, grupos focales y benchmarking. Calderón (Tomado de Nieto, C. 2014).

Las bases teóricas que tomó el autor de la presente investigación son: “Fundamentos de valor agregado, teoría de los recursos y capacidades, concepción del valor agregado desde la



perspectiva del Departamento de gestión humana y valor agregado en gestión humana por dimensiones”. Calderón (Tomado de Nieto, C. 2014, pg. 49)

Las dimensiones que se consideraron en la investigación fueron las siguientes:

DIMENSIÓN	ITEMS	PROMEDIO	TOTAL DIMENSIÓN
<b>Proyección organizacional</b>	Visión y acción estratégica	3,80	3,91
	Alineación cultural	4,01	
<b>Gestión del cambio</b>	Necesidad compartida de cambio	3,87	3,72
	Movilización para el cambio	3,70	
	Institucionalización	3,71	
	Monitoreo y evaluación	3,61	
<b>Eficiencia y efectividad</b>	Prácticas de alto rendimiento	3,68	3,67
	Apoyo a procesos organizacionales	3,67	
<b>Apoyo a personas</b>	Desarrollo de competencias	3,84	3,78
	Mejoramiento del estilo de dirección	3,67	
	Atención a las personas	3,87	
	Motivación	3,74	
<b>Responsabilidad social</b>	Política de responsabilidad social	3,63	3,88
	Impacto sobre trabajadores y medio ambiente	4,22	
	Transparencia	3,92	

Fuente: Calderón (2006) (Tomado de Nieto, C. 2014, p 50)

Para concluir la investigación el autor menciona que las áreas de gestión humana exitosas cuentan con lo siguiente: Se debe alinear la estrategia con gestión humana, se debe apuntar a la transformación organizacional, con la innovación en la tecnología un cambio de cultura; Generar el compromiso y desarrollo de los directivos de la organización; La conceptualización de gestión humana se fortalece; primero los procesos y modelos en gestión humana y luego la jerarquía; generar la credibilidad por parte de los directores en cuanto a gestión humana. Calderón (Tomado de Nieto, C. 2014)



### 11.3. CARACTERIZACIÓN DE UN MODELO DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA

El doctor Cesar Nieto, crea un modelo de medición, el cual

*“permite conocer cuál es el nivel de desarrollo en el área, el nivel de sus impactos y el desempeño de sus procesos contemplando los propósitos fundamentales de aportar a la estrategia a los procesos, a las personas y a la cultura “(Nieto, C 2014, pg. 24).*

La investigación se implementó a 213 empresas colombianas, donde la muestra varía de acuerdo con los sectores, tamaños y ciudades del país. Por ende, la finalidad es actualizar la caracterización previa ilustrada por el SENA (2004), dando a conocer qué acciones se determinan para el mejoramiento del Departamento de gestión humana y vislumbrando su posicionamiento en el país. Nieto, C (2014).

Para el diseño del instrumento se tomó en cuenta dos dimensiones: los procesos y los propósitos en el Departamento de gestión humana la cual a su vez se divide por una serie de variables que permiten valorar la gestión humana en Colombia. Nieto, C (2014).





Tomado de: Nieto, Cesar (2014) “Caracterización de un modelo de medición de la gestión humana. Una aplicación para Colombia”. P. 32.

En cuanto a las conclusiones arrojadas en la medición se observa que hay procesos que deben ser intervenidos debido a la condición del país, por ejemplo, es importante en cuanto al proceso de competitividad, Departamento de gestión humana forme a sus colaboradores en el manejo de un segundo idioma. Así mismo, es importante revisar en los procesos de competencia y compensación en el contexto colombiano, realizando una mejor práctica con detenimiento y mejora constante. En cuanto a los propósitos es importante generar una alineación de las estrategias con los procesos del Departamento con el fin de generar un valor agregado. Nieto, C (2014).

## 12. MARCO CONCEPTUAL

Para la presente investigación se propuso el Diseño de una Herramienta Diagnóstica para Realizar la Evaluación Estratégica del Departamento de Gestión del Talento Humano de la Universidad Santo Tomás – Sede Bogotá. Se utilizaron variables y subvariables, las cuales surgieron de revisar los modelos de medición de gestión humana de Calderón, Ulrich y la Tesis Doctoral “Caracterización de un modelo de medición de la Gestión Humana, una aplicación para Colombia” del Dr. César Nieto Licht. (Ajustar en la redacción los tiempos de los verbos para darle unidad gramatical al párrafo).

De acuerdo con lo anterior, se creó un mapa de variables para generar una propuesta de medición de gestión humana con lo siguiente: las variables primarias: Generador de calidad de vida, Generador de Cambio, Generador de Resultados Estratégicos, Gestor de Relaciones Colaborativas. Las subvariables secundarias: Bienestar laboral, felicidad laboral, visión, adaptación, puntuación equilibrada, alinear los procesos organizacionales, cultura organizacional, clima organizacional y liderazgo, y las subvariables terciarias: física,



espiritual, mental social, crear comunicar, capacitar, fortalecer, planificar, sistematizar, medición de desempeño, valor agregado, benchmarking, compensación, participación, identidad, diversidad, valores, camaradería, relaciones interpersonales, toma de decisiones, desafiar procesos, servir de modelo. (Tabla, No 1)

**TABLA 1.** Cantidad de preguntas por variable.

<b>CANTIDAD DE PREGUNTAS POR VARIABLE</b>			
<b>GENERADOR DE CALIDAD DE VIDA</b>	<b>Bienestar Laboral</b>	Física	3
		Espiritual	2
		Mental	1
		Social	1
	<b>Felicidad Laboral</b>	Logro	2
		Compromiso	2
<b>GENERADOR DE CAMBIO</b>	<b>Visión</b>	Crear	2
		Comunicar	2
		Capacitar	2
	<b>Adaptación</b>	Fortalecer	3
		Planificar	2
		Sistematizar	2
<b>GENERADOR DE RESULTADOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>Tarjeta de puntuación equilibrada</b>	Compensación	2
		Ausentismo	2
		Rotación	2
	<b>Alinear los procesos</b>	Participación	4
		Comprensión	4
<b>Cultura Organizacional</b>	Identidad	2	
	Valores	1	



<b>GENERADOR DE RELACIONES COLABORATIVAS</b>		Diversidad	2
	<b>Amiente Laboral</b>	Camaradería	1
		Relaciones interpersonales	2
		Toma de decisiones	2
	<b>Liderazgo</b>	Desafiar los procesos	3
		Generador de resultados	3
		Conocerse a sí mismo	3

Fuente: Elaboración propia (2021)

### 12.1. GENERADOR DE CALIDAD DE VIDA

Las modernas tendencias en gestión del talento humano buscan la calidad de vida laboral para los trabajadores , las empresas hoy en día ofrecen el mejor ambiente laboral como una fuente de beneficios para sus colaboradores; con el objeto de describir las experiencias individuales y colectivas que viven las personas en relación con su trabajo; para Covey, S (2003), la calidad de vida está poco relacionada con la rapidez y la agilidad para alcanzar el objetivo personal deseado, puesto que la intención de la vida misma está en “pasar por el proceso natural de trabajo y desarrollo que la hace posible” (p. 22), haciendo de la felicidad un escenario de constante construcción. Esto sucede a su juicio, porque los humanos buscamos un atajo, que nos permite saltarnos pasos ahorrando tiempo, esfuerzo, recursos, buscando llegar, igualmente, al resultado deseado, no desechando el objetivo.

Esto también se expresa en actos cotidianos que realizamos, que se encuentran mediados por la presión social y no por la real capacidad mental que podamos involucrar en



ellos. De esta forma, acompañado de la construcción constante de la persona, se presenta una observación según la cual los humanos actuamos en consonancia con lo que está bien visto ante el colectivo, inclusive orientado en esa función de tomar la decisión más rápida para ahorrar tiempo, pero no por ello la más acertada sino la que más que se ajusta a lo que los demás participantes piensan, es el deber ser de la reacción. Covey, S (2003)

Desde una perspectiva centrada en “el pleno funcionamiento de la persona” más que en las emociones mismas (p. 117) como menciona Seligman, M (2006), la auténtica felicidad es una construcción continua, puesto que la vida puede comprenderse desde el aumento progresivo de las fortalezas y las virtudes, en búsqueda de la buena vida. Para Seligman, M (2006), esta perspectiva es propia de la Psicología Positiva (por su cercanía a las fortalezas que generan mayor bienestar humano, más que del positivismo como tal), y se encuentra centrada en la comprensión y análisis de “los momentos felices e infelices, el tapiz que tejen, y las fortalezas y virtudes que manifiestan y que otorgan una calidad determinada a la vida” (p. 8).

### ***12.1.1. BIENESTAR LABORAL***

La vida laboral como tal, está haciendo que el centro de la atención de la sociedad actual sea la satisfacción en la vida y no el dinero, dado que para incrementar la satisfacción laboral empresarial u organizacional, por ejemplo, debe reorientar el trabajo para poner en práctica cada día las fortalezas y virtudes de las personas involucradas, transformando; como dice Seligman: “una actividad rutinaria o una carrera sin posibilidad de desarrollo” (p. 71).

La Psicología Positiva, identifica variables certeras relacionadas con el sentido y la noción que las personas tienen de su propia vida, por ejemplo, por medio de entrevistas o encuestas, en las que las variables como el grado de felicidad o de satisfacción con la vida, permiten comprender el pensamiento asertivo de las personas, centrando la atención en los aspectos que pueden ser virtuosos, desechando variables que puedan considerarse negativas.



Para Covey (2003), estas variables aparecen cuando se presta atención en la forma en la que las personas hablan, la frecuencia con la que usan frases reactivas frente a los hechos que puedan considerarse positivas o negativas. Emergen igualmente, cuando se les pide a las personas que piensen en un evento pasado de su vida, proponiéndoles situarse en ese momento de forma proactiva, con lo cual puedan interpretar nuevas situaciones o transformaciones en lo sucedido.

Finalmente, algunas variables se determinan a partir de escoger un problema concreto en la vida de las personas, identificando si consideran que tienen “control directo, de control indirecto o de control inexistente” (p. 57) de la situación.

#### *12.1.1.1. FÍSICA*

De esta forma, identifica Seligman, M (2006) por ejemplo con relación al dinero, que la riqueza y la pobreza no tienen una relación directa con la felicidad, rehusando del materialismo; sin embargo, en la materialidad de la vida en sociedad, se deben corregir algunos aspectos que generan bienestar social. Estos aspectos como “la falta de oportunidades, los elevados índices de mortalidad infantil, las viviendas y la alimentación insalubres, el hacinamiento, el paro o el trabajo denigrante” (p. 25), en todo caso no pueden ser considerados una medición del nivel de satisfacción con la vida.

De esta primera variable puede identificarse que debe prestarse atención al materialismo en la vida, porque sin importar si las personas son ricas o pobres, quienes valoran el dinero más que otros objetivos están menos satisfechos con su vida. Seligman, M (2006)

Teniendo en cuenta que el cuerpo hace propiamente de lo físico, Seligman, M (2006) menciona que “la salud y la longevidad son buenos indicadores de las reservas físicas y existe una prueba clara de que la emoción positiva predice el estado de salud y la longevidad” (p. 20),



centrando la atención igualmente en el objetivo de prolongar la vida y mejorar continuamente el estado de la salud, como aspectos correlacionados con la felicidad y que mantienen una materialidad.

Existen, sin embargo, barreras que impiden incrementar el nivel de felicidad, entre ellas *la rueda de molino hedonista*, concepto al que Seligman, M (2006) atribuye a la rapidez humana de acostumbrarse a la felicidad alcanzada hasta que las expectativas aumentan, “pero en cuanto obtiene el siguiente bien u objetivo, uno vuelve a adaptarse, y así sucesivamente” (p. 23).

#### ***12.1.1.2. ESPIRITUAL***

Esta dimensión se ubica entre las 6 virtudes y las 24 fortalezas personales identificadas Seligman, M (2006), para quien en esta dimensión se involucran creencias fuertes y coherentes sobre la razón de ser de las personas en el universo y qué significado le dan a éste, así como la comprensión del lugar propio en el orden universal.

Con estas dimensiones conexas, se identifica que las creencias pueden definir actividades que pueden fomentar una vida plena, al ser una fuente de consuelo. Seligman, M (2006)

#### ***12.1.1.3. MENTAL***

Seligman, M (2006) referencia que la generación de emociones positivas logra ampliar nuestros recursos intelectuales, además de los físicos y sociales, esto porque los hacen más perdurables, las personas “mejoran, y la amistad, las relaciones amorosas y las coaliciones tienen más probabilidades de prosperar” (p. 18). Considera de esta forma que la aptitud mental debe ser siempre expansiva, tolerante y creativa, siempre en constante armonía a recibir e interpretar nuevas ideas y experiencias.



Estas emociones se deben proyectar, por ejemplo, contra escenarios de depresión, en los que se produce la denominada *espiral descendente*, “debido a que el talante depresivo hace que los recuerdos negativos acudan a la mente con más facilidad” Seligman M (2003p. 87), consiguiendo que cuando las personas experimentan sentimientos positivos, logren obtenerse cambios paulatinos en sus formas de pensamiento y acción.

En contraposición menciona Seligman (2006), Barbara Fredrickson y Thomas Joiner identificaron una espiral ascendente, cuando las personas que eran felices desde el inicio evidencian una mentalidad más abierta a recibir nueva información o enfrentarse a nuevos escenarios.

#### **12.1.1.4. SOCIAL**

La variable social hace referencia a múltiples subvariables, entre las que se pueden encontrar la satisfacción en la vida social, la espontaneidad, el ejercicio de los valores de formación en sociedad, así como la trascendencia que puedan tener nuestras acciones, más allá del número de personas que se busquen involucrar. Seligman (2006) menciona que la vida significativa no solo es cosechar fortalezas y virtudes a través del tiempo, sino que estas pueden encontrarse al servicio de un propósito que trascienda nuestra propia persona, que motive su utilización de forma conjunta.

Esto porque una vida plena puede hallarse feliz disfrutando “de los sentimientos positivos procedentes de los placeres, obtener numerosas gratificaciones de nuestras fortalezas características y utilizar éstas al servicio de algo más elevado que nosotros mismos para encontrar así un sentido a la existencia” Seligman, M (2006, p. 107).

Las habilidades sociales corresponden de esta forma, escenarios en los que el ser depresivo no conduce el pensamiento únicamente a la reflexión de eventos negativos o malos,



por lo cual aspectos como la solidaridad, la empatía, tienen plena relación con el estado anímico de las personas. Se identifica de este modo con la lectura de Seligman, la probabilidad de que:

- una vida social rica haga que las personas sean simplemente más felices,
- las personas felices son agradables y, por tanto, tienen una vida social más rica,
- ser más extrovertido o ser un gran conversador, puede propiciar una vida social rica y mayor felicidad. Seligman, M (2006)

### ***12.1.2. FELICIDAD LABORAL***

Para Seligman (2006), las personas más felices parecieran encontrarse mucho más satisfechas con su trabajo que las personas que son menos felices, sin embargo, cuanto mayor es la felicidad, se registra más productividad y mayores ingresos, por lo cual, esta variable laboral corresponde a aquellas que pueden verse directamente relacionadas por la forma en la que pensamos y expresamos de forma positiva.

Algunas de estas emociones positivas pueden estar dictaminadas hacia el futuro, por ejemplo, atrayendo aptitudes y facetas como la fe, la confianza, la seguridad, la esperanza y el optimismo. De esta forma la felicidad se representa como una resistencia a la depresión causada por los contratiempos de la vida, favoreciendo el rendimiento laboral, en empleos en los que las personas deben superar retos y barreras, como es el caso de aquellos en los que se tiene en cuenta la salud física. Seligman, M (2006)

#### ***12.1.2.1. LOGRO***

La vida laboral como tal, está haciendo que el centro de la atención de la sociedad actual sea la satisfacción en la vida y no el dinero, dado que para incrementar la satisfacción laboral empresarial u organizacional, por ejemplo, debe reorientar el trabajo para poner en práctica cada día las fortalezas y virtudes de las personas involucradas, transformando; como dice



Seligman, M (2006): “una actividad rutinaria o una carrera sin posibilidad de desarrollo” (p. 71).

#### **12.1.2.2. COMPROMISO**

Con relación al logro de la felicidad y la estabilidad laboral, las personas y colaboradores de las organizaciones pueden conseguir una mejor calidad de vida, aplicando una serie de fortalezas que tiene raíces en virtudes muy características de las personas. Estas se consideran *tónicas* (amabilidad, curiosidad, lealtad y espiritualidad), por su respuesta a diferentes pero comunes acciones cotidianas, y *fásicas* (perseverancia, objetividad, justicia y valor), por la capacidad que algunas virtudes suelen demostrarse en situaciones puntuales, consideradas en ocasiones retos a la conformación psicológica de las personas. Seligman, M (2006)

#### **12.2. GENERADOR DE CAMBIO**

Las empresas deben tener en cuenta cómo los ajustes o sustituciones internas impactan en los procesos y trabajadores; para ello, es importante que haya un procedimiento; primero para planificar y probar el cambio, segundo para comunicarlo, tercero para programarlo e implementarlo, cuarto para documentarlo y quinto tener un método final para evaluar los efectos de la innovación; basados en una necesidad de cambio, desarrollo, la transición y lo transformacional, para esto el papel de recursos humanos como un agente de cambio es fundamental en una organización potencializando a los líderes en distintos niveles para que puedan anticiparse al cambio, analizar el entorno, actuar de manera decisiva y en colaboración, y afirmar el valor del cambio positivo; y uno de los motivos más importantes que buscan las empresas para contratar es generar las herramientas para que las personas se adaptan a la organización, compartiendo sus valores y creencias.



Para John P. Kotter (2004),

*“la generación del cambio describe cómo las empresas deben crear un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio. Esto puede ayudar a despertar la motivación inicial para lograr un movimiento, mediante un diálogo honesto y convincente acerca del cambio, y cómo las empresas en su trayectoria han mostrado a lo largo de las últimas décadas son capaces de cambiar grandes cosas, y que debemos de aprender a aceptar ese hecho” (p. 14),*

La generación del cambio se encuentra inmersa en las organizaciones, porque han atravesado por diferentes transiciones que los han hecho reestructurar sus procesos, aunque haya sido difícil el cambio a realizar. Desconfían de nuevos procesos de transformación; “les preocupa el hecho de que el cambio fundamental no sea posible sin situaciones negativas; temen que el jefe sea un monstruo o que buena parte de los directivos sean incompetentes” Kotter, J (2004, p.12). Después que las empresas comienzan a realizar cambios en su organización a través de reestructura, reingeniería, programas de calidad, fusiones y adquisiciones, renovación cultural, recortes de personal y reorientación estratégica; las personas crecieron en una era en la que la transformación no era algo común, esto debido que había menos competencia global y el ámbito de los negocios se movía más lento, “El lema prevaleciente era - Si no está descompuesto, no lo compongas" Kotter, J (2004, p.12).

Teniendo en cuenta lo anterior para John P. Kotter (2004), las fuerzas económicas y sociales tenían la necesidad de impulsar cambios fundamentales en las organizaciones y sugiere que, para que el cambio ocurra se debe invertir mucho tiempo y energía en la construcción de una urgencia, antes de pasar al siguiente paso.



## Evidencia 1



Tomado de: Kotter, J (1995) de The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate.

Kotter, J (2004) indica que “La administración del cambio tiene una gran importancia. Sin una administración competente, puede perderse el control del proceso de transformación. Pero para la mayor parte de las organizaciones, el desafío todavía mayor lo constituye dirigir el cambio. ” (p.21).

Dentro de los desafíos que deben tener las empresas competitivas para Ulrich, D (2004), describe la generación del cambio como la “transformación, reingeniería, cambio de cultura, reinención, adaptación, flexibilidad, aprendizaje rápido, agilidad de desafío de la competitividad” (p.36); en donde los trabajadores y directivos deben adaptarse a los cambios más rápidamente y con mayor comodidad.

Así las cosas, para que las empresas tengan más éxito los gerentes y los profesionales en recursos humanos deben ser capaces de crear organizaciones que respondan con mayor rapidez que sus competidores y sus cambios deben ser de gran impacto.



Para Romero y González (2016) la variable generación del cambio la describe, de cómo las empresas están “obligadas a establecer marcadas diferencias con respecto a su desempeño en el mercado, las cuales deben ir más allá de ofrecer precios bajos, un servicio de calidad o utilizar tecnología de punta” (p.67), teniendo en cuenta que las empresas de hoy se basan en el conocimiento, utilizado como fuente para generar un valor agregado, aplicar sus experiencias y nuevos saberes al interior de las organizaciones, con el propósito de aprovechar y desarrollar las competencias de los trabajadores, los procesos, su preparación, sistemas de gestión y relaciones con clientes, proveedores y demás contactos externos que se relacionen con la empresa.

### ***12.2.1. VISIÓN***

Las empresas en la actualidad al pensar en un cambio probablemente tienen muchas grandes ideas y soluciones, dando nuevos conceptos de una visión general en donde los trabajadores puedan entender y recordar fácilmente.

Una visión clara puede hacer entender a todos el por qué la generación de un cambio, cuando los trabajadores vean por sí mismos lo que están tratando de lograr, los proyectos de la empresa generarán mayor sentido de pertenencia para los trabajadores.

Kotter, J (2004), describe la visión como una imagen del futuro con algún comentario cambiante, específico e implícito sobre el motivo por el que la gente debe luchar para crear un nuevo futuro. Además, menciona que la visión cumple con tres fines a tomar en cuenta; el primero es explicar con claridad el cambio y hacia que dirección se quiere llevar; segundo emprender en movilizar a los colaboradores a través de la motivación hacia el cambio y finalmente es organizar las actividades que varios trabajadores estarán realizando, siendo eficiente y efectivo.



Una visión puede ser general y simple, cuando menos parcialmente, porque en las transformaciones que generan éxito no constituye más que un elemento de un sistema de mayor magnitud que incluye estrategias y planes a futuro para las empresas. Kotter, J (2004)

#### **12.2.1.1. CREAR**

De acuerdo con Ulrich, D (2004) describe la creación “como las capacidades de la organización para dar sustento e integrar las capacidades individuales” (p.33), donde los trabajadores tienen la capacidad de crear y organizar procesos dentro de la empresa, los profesionales en recursos humanos deben encuadrar las capacidades para que los trabajadores puedan ser creativos, teniendo en cuenta que no es solo contratar, capacitar, o premiar a los trabajadores. Estas actividades deben estar acompañadas con el interés de innovar y crear nuevos proyectos para las empresas.

La tecnología es el gran aliado para la creación en medio de un mundo de ideas e imágenes, y la identificación de nuevas culturas, las ideas son el modelo de un nuevo mundo acompañado de la capacidad intelectual, es cómo mantenerse a la cabeza de un juego en el cual requiere de la creatividad y la motivación para mantenerse en él.

#### **12.2.1.2. COMUNICAR**

Kotter, J (2004) describe la importancia de comunicar:

“cuando la mayoría de aquellos que intervienen en una empresa o una actividad comprenden de la misma manera sus objetivos y dirección. Ese sentido compartido de un futuro deseable puede contribuir a motivar y coordinar la clase de acciones que generan las transformaciones” (p.55).



Un factor importante dentro de las empresas es la comunicación, especialmente en lo que tiene que ver con la visión o la creación de nuevos procesos, los cuales después de crearlo determinarán su éxito. Deben ser socializados en las comunicaciones diarias dentro de la empresa, por lo que debe realizarse frecuentemente con fuerza y convicción, e incluirla dentro de todo lo que se haga. Es necesario hablar de todos los procesos de la empresa cada vez que se pueda para mantenerla fresca en la mente de todos los trabajadores.

### ***12.2.1.3. CAPACITAR***

Hoy en día las empresas buscan capacitar a sus trabajadores con el fin que tengan la posibilidad de planear, mejorar y realizar de manera más eficiente sus actividades, en colaboración con los demás integrantes de la organización; por lo tanto, es relevante constituir un equipo de trabajo de alto rendimiento y realizar una labor profesional con los mejores resultados.

Para Ulrich, D (2004), las empresas deben trabajar y capacitar a sus trabajadores en “la creación de confianza, el logro de una capacidad de cambio, flexibilidad y agilidad que permita una innovación constante; y el aprendizaje y el logro al cambio que sea construido y sostenido por la propia organización.” (p.34); teniendo en cuenta que esto no solo solucionará problemáticas del presente, sino que, a largo plazo será la mejor práctica, ya que los trabajadores podrán desarrollar un mejor su trabajo.

### ***12.2.2. ADAPTACIÓN***

La adaptación, se entiende como la disposición del trabajador para acomodarse rápidamente a contextos empresariales dinámicos y se conlleva como la capacidad para integrarse a nuevos grupos, culturas y objetivos de trabajo que suelen variar frecuentemente. Ulrich, D (2004), la define como la “transformación reingeniería, cambio cultural, reinvención,



adaptación, flexibilidad, aprendizaje rápido y agilidad – desafío de la competitividad en el mismo” (p.36).

Los profesionales en recursos humanos deben ser innovadores para la generación del cambio en sus empresas, teniendo en cuenta que un trabajador con capacidad de adaptación a los cambios, no sólo aceptará nuevas pautas o políticas que la empresa considere conveniente de implementar, sino que además estará dispuesto a poner toda su creatividad al servicio de la misma, e incentivará a los demás a sumarse a las nuevas condiciones y permitirá que quienes estén a su cargo se desenvuelven su trabajo con iniciativa. Ulrich, D (2004)

#### *12.2.2.1. FORTALECER*

El objetivo principal de fortalecer se centra en como generar capacitaciones con el fin de mejorar la eficiencia en los trabajadores para que se actualicen y aporten a los nuevos procesos y mejoras de los índices de productividad, además permite ampliar los conocimientos, apoyo y desarrollo de nuevos proyectos. Ulrich, D (2004), indica que “los gerentes y profesionales de RRHH, deberían desarrollar constantemente las capacidades necesarias para el éxito” (p.35).

#### *12.2.2.2. SISTEMATIZAR*

Ulrich, D (2004), describe los desafíos de las empresas en competitividad, dentro de ellas la aplicación de la tecnología como “las palabras que designan las nuevas tecnologías – internet, videoconferencias, global paging, redes, información y análisis instantáneos – conjuran nuevos mundos de acción empresarial” (p.38). Es de gran importancia sistematizar los procesos de una empresa ya que tiene como ventaja mejorar la eficiencia y la calidad del resultado de un trabajo, y como puede evaluar los cambios implementados, y de esta manera



poder realizar las modificaciones necesarias sobre los protocolos que no estén generando el resultado esperado.

John P. Kotter (2004), menciona que la globalización está tomando una fuerza significativa llevando a la innovación tecnológica y la integración económica, uniendo estas fuerzas siendo cada vez más poderosos los países más desarrollados.

### 12.2.2.3 PLANIFICAR

Kotter, J (2004) - indica que “Algunas organizaciones han descubierto cómo lograr que la elaboración de nuevas estrategias, las adquisiciones, la reingeniería, los programas de calidad y la reestructura funcionan maravillosamente bien para ellos. Han reducido al mínimo los errores que en materia de cambio” (p.14); el punto esencial, es cómo las empresas deben tener en cuenta la velocidad del cambio en el mercado y en la tecnología, en un mundo más competitivo y que se desplaza más rápida

Llevar a cabo un esfuerzo de cambio sin prestar atención a los logros a corto plazo es excesivamente riesgoso y en ocasiones las empresas no corren con suerte; surgen resultados perceptibles así, nada más; pero a veces se agota la suerte, es por esta razón que -Kotter, J (2004) describe que para planificar los resultados

*“Hay ocasiones en las que las transformaciones se salen de su cauce porque la gente sencillamente no aprecia la función que tienen las mejoras rápidas en cuanto a desempeño en un esfuerzo de cambio. Pero es más frecuente que el esfuerzo se vea minado porque los gerentes no planifican de manera sistemática la generación de logros a corto plazo” (p.79).*

Los cambios sumamente exitosos, están basados en logros a corto plazo y no producidos como resultado de la suerte; ya que las empresas planifican los objetivos a corto plazo, y se organizan



de acuerdo con el plan, lo desarrollan para que sucedan las cosas y asegurarse que haya un resultado visible que le brinda credibilidad al esfuerzo realizado por los grupos de trabajo.

Kotter, J (2004)

### 12.3. GENERADOR DE RESULTADOS ESTRATÉGICOS

Para el diagnóstico en la medición de gestión humana es de vital importancia tomar en cuenta esta variable debido a las disgregaciones evidenciadas en las organizaciones y como las estrategias de la organización en muchas ocasiones no se alinean con la estrategia de gestión humana, esta conclusión es a raíz de las investigaciones que anteriormente se han realizado y toman como plan de acción, un generador de resultados estratégicos. Para esta variable se tomó en cuenta varias subvariables que fortalecen y dan una validez a que debe realizar un generador de resultados estratégicos entre ellas se encuentran: La tarjeta de puntuación equilibrada y alinear los procesos organizacionales

Un generador de resultados estratégicos es aquel que integra procesos generadores de valor a futuro de gestión humana en procesos estratégicos, hace parte de la estrategia de la organización convirtiéndola en acción. Cabe destacar, que para el desarrollo de esta variable se tomaron en cuenta varios referentes, sin embargo, el principal es, Dave Ulrich quien en su libro Recursos humanos Champions (1997) dice que ser requiere de disciplina y tenacidad para ser socio estratégico, adicional de superar cinco desafíos que son importantes tener en cuenta:

*“1. Evitar que los planes estratégicos junten polvo en el último estante, 2. Crear una tarjeta de puntuación equilibrada, 3. Alinea los planes de RR. HH con los planes*



*empresariales, 4. Evitar las salidas fáciles, 5. Lograr que en la firma se preste atención a las capacidades”.* Ulrich, D (1997, pg 106)

Adicional a ello, es importante tener en cuenta que se debe realizar un diagnóstico completo en la organización, entendido como la unificación y evaluación de los conocimientos en la organización con los objetivos de este, donde se evalúan los procesos, con la finalidad de dar cumplimiento a las metas estratégicas. Ulrich, D (1997)

Teniendo en cuenta lo anterior, cuando se mencionaron los desafíos ser un socio estratégico, se profundizó acerca del desafío de puntuación equilibrada y alinear los planes de RR. HH con los planes empresariales, ya que, son de vital importancia para las variables a estudiar en el generador de resultados estratégicos.

### **12.3.1. TARJETA DE PUNTUACIÓN EQUILIBRADA**

Es muy importante para el Departamento de Gestión de Talento Humano, tener en cuenta los procesos que maneja para poder evaluarlos. Por ende, la puntuación equilibrada es un concepto que Ulrich acuñó en su libro donde lo define como un indicador de desempeño ejecutivo, es decir, se seleccionan los procesos más relevantes para RRHH y que tengan relación con la estrategia de la organización, creando diferentes mecanismos y/o herramientas evaluativas para cada proceso, entendiéndose como “ actividades que afectan la actitud de los empleados, tales como el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación, la capacitación, valores compartidos entre otros” Ulrich (1988) p 110.

Cabe resaltar que esta medición es de gran relevancia para no solo saber el estado del proceso del Departamento de gestión humana sino también para conocer la opinión de los colaboradores.



Ahora bien, tomando el concepto de tarjeta de puntuación equilibrada, entre las subvariables a considerar se toma las siguientes:

#### **12.3.1.1. COMPENSACIÓN**

La compensación es entendida como: “La centralización de las recompensas para impulsar la adquisición y la retención de talento” Deloitte (2020, pg. 81). En el mencionado artículo, Deloitte presenta las tendencias en gestión humana en el 2020, donde, la compensación hace parte de ella.

Mencionando que la compensación es un factor relevante para el presupuesto laboral en una organización, aunque, muchas de ellas están en reestructuración del sistema de compensación, sigue siendo un reto para los líderes de las empresas continuar mejorando este proceso, en el que se deben tener en cuenta la transparencia, el compromiso, la pasión, relaciones personales, ética y justicia.

La compensación a lo largo de los años ha evolucionado en la medida en que las bonificaciones no solo son el beneficio para los trabajadores, sino el salario emocional se ha convertido sido en un factor importante para que las organizaciones innoven en su sistema de compensación, en los que se encuentra, dar tiempo para dedicación en temas personales, celebración de fechas especiales, entre otros. Siendo este proceso tan importante para el clima y la cultura en las organizaciones.

Otro factor importante para tener en cuenta en la compensación es la equidad salarial, siendo un diseño de compensación centrada en el ser humano, esto beneficiando significativamente e incidiendo en los otros procesos como rotación de personal y ausentismo laboral que se profundizará más adelante.



Finalmente, el mundo actual es constantemente cambiante y las organizaciones no se pueden quedar atrás en las tendencias de Gestión del Talento Humano y deben velar por el bienestar de cada uno de los trabajadores. Deloitte (2020).

### ***12.3.1.2. ROTACIÓN DE PERSONAL***

El Departamento de gestión del talento humano es la encargada de liderar procesos como: selección, formación, gestión de personal, cultura y clima organizacional, motivación, entre otros. Dessler, Varela (2009).

Con relación a lo anterior, se deben incluir indicadores de medición con el fin de identificar el estado actual de gestión humana con el fin de generar soluciones que contribuyan a la mejora continua en los procesos de la organización. Entre los indicadores encontramos la rotación de personal, la cual es la cantidad de empleados que entran y salen de una organización, entendiéndose como la partida de los trabajadores ya sea de manera voluntaria o involuntaria, lo que conlleva a realizar nuevas contrataciones. Dessler, Varela (2009).

Existen múltiples razones por las cuales se genera la rotación de personal, entre ellas encontramos la falta de motivación, insatisfacción laboral, no se realizó el ajuste adecuado en su puesto de trabajo o en los casos en donde el empleador bajo su criterio considera no debe continuar en la organización. Cuando se genera el retiro del trabajador se opta por realizar un proceso de selección lo cual genera costos para la organización y reprocesos en las dinámicas de trabajo. Es importante para el Departamento de gestión humana medir este proceso, se realiza a través de indicadores con la finalidad de conocer qué tanto se presenta la rotación de personal en un tiempo determinado, así mismo, tener en cuenta y reconocer las razones por las cuales fueron las causales de salida. Salazar, Y (2015)



### ***12.3.1.3. AUSENTISMO LABORAL***

Por último, se encuentra el ausentismo laboral como proceso a tomar en cuenta en la variable de puntuación equilibrada, siendo un proceso complejo, debido a las diferentes razones por las cuales se genera el ausentismo en una organización.

Desde el artículo de Vallejo y Rodríguez, (2005), quienes toman a Steers y Rhodes mencionando que existen 209 variables que interfieren en el ausentismo, las cuales se agruparon en ocho categorías: factores organizacionales, satisfacción laboral, factores externos, actitudes de trabajo, cambio organizacional, factores económicos y de mercado. Entre ello, se toman en cuenta diferentes conceptos, en los que se rescata, que el ausentismo es la falta al trabajo, incumpliendo con sus labores diarias, independiente de cómo sea su modalidad de trabajo (teletrabajo, trabajo en casa o trabajo presencial).

Cuando se habla de ausentismo laboral, se mide por un indicador que trace la cantidad de ausentismos presentados en un tiempo determinado. Además de lo anterior, es muy importante tomar en cuenta factores tales como el clima y la cultura organizacional, ya que, son una de las razones por las cuales se llega a presentar el ausentismo, así mismo, como incapacidades generales o de accidente de trabajo o de citas médicas, son evaluadas por medio del SG SST (sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo) Salazar, Y (2015)

### ***12.3.2. ALINEAR LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES***

Generador de resultados estratégicos: resulta importante considerar otra variable para dar un significado más sólido, donde Ulrich, D (1997) menciona que recursos humanos planifica su estrategia para ser integrada con la estrategia de la organización. Para ello, se debe tomar en cuenta la estructura, las capacidades, responsabilidades, entre otros con la finalidad



de realizar dicha alineación. Para dar cumplimiento en la alineación de las estrategias, el profesional de recursos o gestión humanos es el encargado de liderar y convertirse en un socio con los demás líderes de la organización para que la integración se lleve a cabo, llevando así a resaltar a recursos humanos y las aportaciones que genera en la organización. Entonces, ahí es donde el verdadero reto incide en quienes lideran el Departamento de recursos humanos porque son quienes coordinan la unificación entre la estrategia del Departamento con la misión y visión de la organización.

Tomando, la alineación de los procesos organizacionales, se consideraron dos subvariables como la participación y la comprensión.

#### ***12.3.2.1. PARTICIPACIÓN***

Entendiendo la participación como la importancia del rol que debe cumplir el líder a la hora de realizar la alineación de la estrategia de recursos humanos con la estrategia de la organización.

Se entiende la importancia y lo indispensable del rol que cumple un socio estratégico como lo llama Ulrich o un Generador de resultados estratégicos en la participación para dar paso a la unificación de una misma estrategia en todos los procesos que realiza la organización y claro está con recursos humanos.

#### ***12.3.2.2. COMPRENSIÓN***

Por otro lado, se encuentra la comprensión, donde, el líder de recursos humanos entiende los procesos y transmite a sus colaboradores una visión compartida, siendo lo más importante para cumplir con las metas de la planeación estratégica. Ulrich, D (1997)

Dando continuidad a lo anterior, de acuerdo con el artículo realizado por Zavarce, C (2013), menciona que Kaplan y Nortón (2000), quienes crearon el cuadro de mando integral, donde se menciona la alineación estratégica como el compromiso, la creación y ajuste continuo del equipo de trabajo para la alineación de los procesos, visualizando con el equipo de trabajo la visión compartida, e integrando el cuadro de mando con todos los interventores de la organización.

**Figura 1. Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral**



Fuente: Adaptado de Kaplan, R. y Norton, D. (2000). Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones gestión. p. 22.

Fuente: Rincón y Escobar (2004) Adaptación de cuadro de mando integral en proyectos de empresas sociales. Tomado de Kaplan, R y Norton, D. (2000)

#### 12.4. GESTOR DE RELACIONES COLABORATIVAS

Actualmente, las organizaciones deben implementar procesos dinámicos que permitan la interacción de diferentes actores, llevando a un mejor nivel el desarrollo de las actividades dentro de la organización, se busca mejorar las prácticas para que el liderazgo moderno sea más eficaz, es necesario comprender el papel que juegan las competencias emocionales y sociales, el auto conocimiento en liderazgo eficaz e inclusive la neurociencia social, para la toma de decisiones asertivas en el marco de un plan de acción determinado



Amparado en la propuesta de Ulrich (2005), se busca a continuación generar por lo menos tres espacios de discusión, que giren alrededor de variables como la cultura organizacional, el clima organizacional y el liderazgo, enmarcadas éstas en la gestión de las relaciones colaborativas entre las colectividades y organizaciones modernas.

Cada uno de estos tres espacios, implícitamente comprenden variables tales como:

- Participación, valores, identidad, diversidad.
- Camaradería, Toma de decisiones, relaciones interpersonales.
- Diseño de procesos. Servir de modelo, involucrar y celebrar el actuar.

Estos elementos como se verá permiten responder a los desafíos de los líderes modernos, con respecto a formas tradicionales de ejercer la autoridad, de adquirir conocimientos, e inclusive de relacionarse y comunicarse con el entorno. Esto porque el mundo moderno presenta unos requerimientos propios de una sociedad de consumo, en donde las tecnologías han transformado, inclusive, la forma de comunicación entre los líderes y los equipos de trabajo, los cuales han potencializado su forma de relacionamiento e interacción, al punto de simplificar muchas tareas que en el pasado se tenían que suplir.

#### ***12.4.1. CULTURA ORGANIZACIONAL***

Como se determinó, la atención en la cultura organizacional es uno de esos eslabones, que contribuye al establecimiento de un espacio adecuado en la organización, para su proyección hacia el logro de metas y al éxito.

Al interior de la cultura de las organizaciones, se encuentran valores confianza compartidas y aquellas compatibilidades entre los valores y objetivos del líder y las personas que componen el equipo en general, que surgen como capacidad de respuesta ante exigencias conflictivas que se generan en el trabajo en equipo, propiamente.



Por ejemplo, cuando no hay una alineación estable de estos valores, hay inseguridad o confusión sobre la mejor manera de llevar a cabo los procesos establecidos, haciendo que las personas sigan la corriente y moneticen un momento del trabajo en equipo, que necesita dinamismo para superar desafíos.

De esta forma, para Kouzes & Posner (2017), “la energía dedicada a manejar valores incompatibles o a luchar contra ellos cobra su precio tanto en la eficacia personal como en la productividad de la organización” (p. 299), esto porque dicho esfuerzo por consolidar valores contribuye a renovar de forma constante el compromiso por las metas establecidas, haciendo que toda la estructura discuta por valores propios de la cultura organizacional, como por ejemplo el valor de hallar armonía, a partir de la diversidad de formas de interpretar, actuar, discernir, entre otras.

Desde estos autores puede entenderse “un conjunto de valores culturales que abarcan toda la corporación (confianza, solidaridad, servicio e instrucción), y una combinación de valores personales que incluyen responsabilidad, puntualidad, honestidad, humildad, austeridad, paciencia, servicio y la búsqueda de una *calidad personal total*” (p.17). Kouzes & Posner (2017) identifican la necesidad en las áreas de RR.HH. de las organizaciones de instruir al personal en perfeccionar la calidad de la persona que llevaban dentro, puesto que esto determina que, si cada día practican la actitud correcta en las pequeñas cosas, poco a poco el proceso organizacional tendría una mejora en cuanto a la adaptación de los desafíos.

Continuando con la conceptualización de la cultura, encontramos dos importantes autores que crearon un sistema de medición por valores en competencias (MVC), para dar explicación de la cultura organizacional en una organización, así mismo el MVC se utilizó para enfoques de diseño organizacional, para liderazgo, calidad de vida entre otros. Cameron y Quinn (2006).



Continuando con los autores Cameron y Quinn crean un sistema de medición llamado el OCAI “Culture assesment instrument” está comprendido para determinar qué tipo de cultura identifica a la organización entre los que se encuentran: El jerárquico, se entiende como una empresa que busca una mirada hacia el interior, necesitando tener el control y estabilidad. El clan: el cual son las empresas orientadas al interior y generando la innovación y flexibilidad por medio de la formación y desarrollo de los trabajadores, dando una relación fraternal con los clientes y un medio ambiente más humanizado. Cameron y Quinn (2006).

El mercado, se evidencia más en las empresas que miran hacia el exterior hallando la estabilidad y el control. Finalmente se encuentra la adhocrática, la cual busca estar a la vanguardia e innovación con un enfoque exterior, siendo esto la clave del éxito, desarrollando constantemente nuevos productos o servicios. Cameron y Quinn (2006).



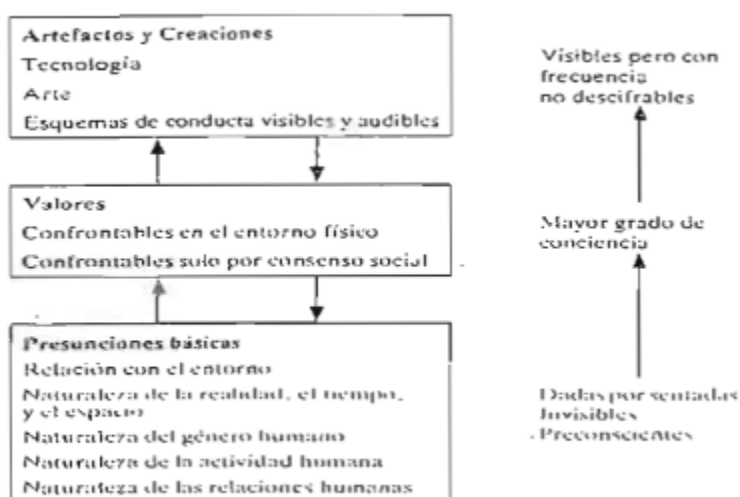
Fuente: Tomado de Cameron y Quinn (2006) “Diagnosing and Changing Organizational Culture”.



Por otro lado, se encuentra Edgar Schein quien en su libro “cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica” (1988), da a conocer el concepto de cultura como el pilar de las presunciones básicas, donde las creencias y valores juegan un rol importante para determinar la cultura. Existen según Schein tres niveles por los cuales se determina la cultura:

El primero y el más consciente y visible de analizar son los artefactos y creaciones, es allí donde comprenden esquemas de conductas y comportamientos que se evidencian a simple vista en la organización, se continúa con los valores, los cuales según el autor, llegan a ser confrontables cuando nos encontramos en una situación donde se coloca a juicio los propios valores por los valores de la organización y finalmente se encuentran las presunciones básicas, las cuales se traducen como la relación con el entorno, con los demás, en aquellas situaciones que se realizan de manera inconsciente entre el equipo de trabajo, esa comunicación implícita que de una u otra manera se convierte en parte de la cultura de la organización. Schein, E (1988)

Figura 1. Niveles de cultura y su interacción



Fuente: Adaptación de Schein, 1988, p. 1

Fuente: Tomado de Edgar Schein (1988). Cultura empresarial y Liderazgo, p30.

#### 12.4.1.1. VALORES



De acuerdo con Schein, E (1988), se entiende como valor, aquello que nos identifica y es construido a través del entorno mismo para que se establezca, el aprendizaje cultural da evidencia de ellos y se enfrenta constantemente a los valores cuando se realiza un cambio importante, situación o inconveniente, donde la convicción y creencia por sus valores toman un rol importante a la hora de enfrentarse a dichas situaciones. En el caso de las organizaciones el líder juega un rol importante, porque guía al grupo en cómo se pueden dar solución a las problemáticas que pueden surgir.

Por otro lado, se encuentra Hofstede, G (1999), quien menciona que las organizaciones se forman de valores y patrones, para dar una cultura organizacional, donde el valor juega un papel importante en cómo se caracteriza una cultura en comparación a otra organización.

#### **12.4.1.2. DIVERSIDAD**

Otra de la variable que se tomó en cuenta para determinar la cultura organizacional es la diversidad, es un factor importante a tener en cuenta en las organizaciones e influye considerablemente en la cultura debido a que en la actualidad se busca la diversidad e inclusión en el equipo de trabajo. De acuerdo con Deloitte en su artículo llamado “La revolución de la diversidad y la inclusión” Deloitte (2017, p 82). Menciona que los equipos de alto desempeño son diversos, teniendo en cuenta como diversidad física, cognitiva, de género, sexo, raza, religión entre otros. Adicional, que un pensamiento diverso es poderoso para la innovación la diversidad de ideas, de pensamientos. Una organización de cultura incluyente y diversa genera procesos ágiles e innovadores, con mejores resultados de negocio y mayor probabilidad de lograr objetivos financieros.

Continuando con Deloitte en su artículo menciona que el entrenamiento es la solución más efectiva para aumentar la diversidad de la fuerza laboral. Sin embargo, es un cambio que



a muchas organizaciones aún les cuesta realizar, ya que, existen aún sesgos y prejuicios frente a la diversidad. Por ende, se debe propender por tener una cultura diversa y eliminando los sesgos, aquí es donde aparecen conceptos tales como equidad y trato igualitario, todos tienen el mismo derecho de ser parte de la organización y ser tratados equitativamente, no generar preferencias, ser una cultura de transformación constante y plenamente incluyente, esto siempre con ayuda de los líderes que deben hacer parte de este cambio cultural. Deloitte (2017)

#### **12.4.1.3. IDENTIDAD**

La identidad como una variable a tener en cuenta para el desarrollo de la cultura organizacional, entendida como la descripción de lo que sus trabajadores consideran que es carácter, así mismo como el conjunto de características que los convierte únicos e irrepetibles frente a las demás organizaciones.), referenciando a Dutton y Durkerich (Tomado de Oliva y Prieto 2015)

Por otra parte, se encuentra Schmitt, B (1995), quien menciona que la identidad se refiere al grado en el que la organización ha logrado una imagen única y alineada con el objetivo estratégico del mismo. La identidad es dada por el conjunto de percepciones, sensaciones y pensamientos, convirtiéndose en una identidad colectiva para los miembros de la organización.

Continuando con la conceptualización de identidad, en la cultura organizacional, esta toma un rol importante debido a su autenticidad. El equipo de trabajo de una organización es quien forja esa autenticidad y los líderes de la organización apoyan a que esa identidad se vaya desarrollando, esto no solo con cultura, sino, así mismo con su clima, ambiente de trabajo y todos aquellos procesos que lidera gestión humana, alineados con la estrategia de la organización. Oliva y Prieto 2015



Además, se introduce un concepto llamado endomarketing el cual es una estrategia para generar mayor compromiso y fidelización de los trabajadores con la organización, porque, a través del marketing se da la identidad que cada organización requiere para el trato y como quieren ser con sus trabajadores. Cali (2018).

#### **12.4.2. LIDERAZGO**

Un análisis de la lectura Kouzes & Posner (2017), puede determinar que los autores concretamente refieren un concepto de liderazgo relacionado con la inteligencia social, definido esto como aquel conjunto de competencias interpersonales construidas sobre circuitos neuronales específicos, que inspiran a otros a ser eficaces y a adoptar las cualidades de las personas que tienen una mejor calidad en su trabajo o desempeño. A esta capacidad de servir de modelo, se suma la capacidad de desafío del proceso, la cual evidencia en los líderes la capacidad de ser los primeros en adoptar una innovación, de desafiar el *status quo* y enfrentarse a lo desconocido.

Dado que hasta ahora se desconocía la función específica de cada una de estas células, algunos estudios como los de Goleman & Boyatzis (2008) por ejemplo, sugieren que estas investigaciones pueden sustituir la brecha de desempeño entre los líderes que tienen inteligencia social y los que no, puesto que se pueden desarrollar habilidades a partir del reconocimiento del sistema de circuitos sociales cerebrales y su expresión en cualidades y conductas del líder propiamente.

Para autores que sustentan su discurso en el liderazgo moderno, o aquel que se proyecte más allá del simple control estricto de las funciones y resultados de los colaboradores de la organización, el liderazgo debe propiciar la acción decidida de estos por la consolidación de



metas y objetivos, puesto que proporcionar alternativas y libertad de ejecución y de búsqueda de alternativas, contribuyen a mejorar el bienestar personal de la gente y a aumentar su eficacia, a partir de la innovación y las garantías que genera el actuar, cuando es incentivado por el líder.

#### *12.4.2.1. EL DESAFÍO DE LOS PROCESOS*

En todo caso, este valor que tiene el desafío al proceso no puede comprenderse como retroceso, dado que de acuerdo con Kouzes & Posner (2017), los líderes “saben muy bien que los experimentos y los cambios tienen un porcentaje de riesgo y de fracaso, pero de todos modos actúan” (p. 38). No debe confundirse con impertinencia, puesto que un liderazgo correctamente ejercido, más que enfrentar el desafío busca los elementos del proceso que pueden mejorarse, en pro de la consecución de los objetivos establecidos.

Esta transformación se ha posibilitado por la existencia de la neurociencia, la cual contribuye a demostrar en este caso específico, cómo se involucran las neuronas espejo, las células fusiformes y los osciladores en una actividad cerebral que activa a miles de estas por segundo durante cualquier encuentro, sea laboral, entre amigos, familiar.

Esto indica que los líderes deben ser entonces personas apasionadas por la colectividad, que comunican su pasión mediante un lenguaje vívido y un estilo expresivo, no para llamar la atención de los colaboradores únicamente, sino para mantener viva en el grupo de trabajo la llama del entusiasmo hacia los desafíos contextuales e internos.

La interpretación de liderazgo en la sociedad ha presentado en los últimos años una transformación crucial que ha permitido comprender el concepto de líder, desde variables como:



“1. salir a la búsqueda de oportunidades que presentan el desafío de cambiar, crecer, innovar y mejorar, 2. Experimentar, corregir riesgos y aprender de los errores que se producen”; Kouzes & Posner (2017, p.49).

#### **12.4.2.2. GENERADOR DE RESULTADOS**

“Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y la generación de confianza. Fortalecer a las personas mediante la cesión de poder, posibilidad de elección, el desarrollo de la competencia, la adjudicación de tareas críticas y el ofrecimiento de apoyo” Kouzes & Posner (2017, p.49).

#### **12.4.2.3. CONOCERSE A SÍ MISMO**

“Dar el ejemplo comportándose en formas coherentes en los valores compartidos. 2. Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso” Kouzes & Posner (2017, p.49).

En todo caso, los líderes deben tener la mayor capacidad posible para asumir desafíos loables, poco reconocidos por otras áreas e incluso a veces insignificantes. Por ejemplo, debe tener la capacidad de encender la llama de la pasión en otras personas, capacidad que puede lograrse evidenciando entusiasmo por la visión del grupo y el trabajo colectivo, con el cual se puedan asumir los desafíos de forma sincrónica.

Kouzes & Posner (2017) mencionaron que los líderes confían en otras personas, lo que fomentó la confianza de los demás en ellos, al interior de las organizaciones modernas, así como “brindar aliento, reconocer y celebrar los logros significativos, contribuye a mostrar que uno es justo y sincero” (p. 64).

#### **12.4.3. AMBIENTE LABORAL**



Para Pérez (2013), varios autores coinciden que el comportamiento del ser humano “es una función del ambiente en el cual interactúa un individuo y que en el acto de organizar, se debe incluir la satisfacción, motivación, identificación, productividad y compromiso del personal” (p. 50), por ello la importancia del bienestar laboral, porque actúa como resultado del clima organizacional establecido, permitiendo el desarrollo de la personalidad en la propia organización, utilizando las percepciones que el individuo tiene en relación con la satisfacción de sus necesidades.

De acuerdo con Pérez (2013) para la comprensión del ambiente laboral puede involucrarse el enfoque Great Place to Work -GPTW- el cual, a su juicio, es un método validado a nivel mundial que interpreta la calidad de tres relaciones interconectadas en una organización: 1) La relación entre colaboradores y jefes; 2) la relación entre los colaboradores, trabajo y empresa; 3) la relación de los colaboradores entre sí. Estas relaciones permiten identificar dimensiones, variables y subvariables en la propia organización, como la credibilidad, el respeto, la imparcialidad o trato justo, el orgullo y la camaradería o compañerismo (p. 52).

Estas dimensiones centran la atención en el ambiente laboral como factor a considerar por su relación con la consecución de logros y objetivos organizacionales y personales. Para la propia organización Great Place to Work (2018) el ambiente laboral permite entender “cómo los colaboradores dentro de una organización perciben su entorno de trabajo. En él se incluye la cultura organizacional, la estructura interna, las condiciones físicas del lugar de trabajo, los estilos de liderazgo y la comunicación (entre otros elementos)” (sin paginación).

De esta forma, la calidad del ambiente laboral influye en la consecución de objetivos personales y organizacionales, puesto que identifica una relación directa entre el ambiente laboral y los resultados positivos que consigue el equipo de trabajo. Esta relación influye en el desempeño de los colaboradores y por ende en su productividad, así como en la calidad de los



productos y servicios que ofrecen como organización. Sin embargo, es importante considerar otras variables que se pueden identificar en las personas, que contribuyen a su calidad de vida y con ello a la calidad de la organización.

#### **12.4.3.1. CAMARADERÍA**

Lo más importantes de las empresas es, sin duda, el capital humano, por lo que cuidar, proteger y entregar un clima favorable para que los trabajadores se desempeñen eficientemente teniendo un excelente lugar de trabajo; para Kouzes & Posner (2017), “Comunicar claramente a los miembros del equipo directivo implicados emocionalmente en los proyecto, que se apoyen mutuamente y que estén dispuestos a ayudar a todo el equipo para hacer algo grande que fuera realmente importante con el apoyo de todos” (p.87); para esto las empresas deben potencializar las actividades de bienestar lo cual ayuda a manejar el estrés acumulado y fortalece el trabajo en equipo

#### **12.4.3.2. TOMA DE DECISIONES**

De acuerdo con Kotter, J (2004), menciona uno de los ejemplos característicos para la tomas de decisiones en el que: “se trataba de un grupo que se limitaba a recopilar y distribuir información, capaz de tomar decisiones, el auténtico trabajo se llevaba a cabo sobre los asuntos de la oficina, luego de compartir las ideas con el grupo de trabajo” (p. 34); de lo cual se puede concluir que una persona sagaz puede tomar buenas decisiones, pero utilizando el formato de discusión con su grupo de trabajo de ahí puede encontrar una mejor solución.

Fomentar la toma de decisiones dentro del equipo de trabajo es la creación de una cultura con valor colaborativo, en un entorno de trabajo en equipo, donde la gente entiende y crea la cultura de pensamiento, planificación, y que las decisiones son mejores cuando se hacen



en conjunto, tal como lo describe Acosta, J (2011) “Nadie trabaja solo; todo se hace en equipo y no es una moda: es cuestión de eficacia” (p.130).

#### 12.4.3.3. RELACIONES INTERPERSONALES

Las relaciones interpersonales se desarrollan por medio de relaciones intergrupales que se encuentran acompañados de amistad y compañerismo. Kotter, J (2004) “Genera cambio, con frecuencia en un grado importante, y tiene el potencial de producir cambios excesivamente útiles (por ejemplo, nuevos enfoques hacia las relaciones laborales que ayudan a volver a una empresa más productiva”. (p.19), uno de los principales contextos a nivel empresarial es el ambiente laboral, principalmente porque las relaciones en este espacio son complejas, esto sucede porque las relaciones entre trabajadores y entre sus líderes tienen influencia directa sobre el trabajo.

Las relaciones interpersonales funcionan como una buena amistad, por lo tanto, todo trabajador debe tener en mente la importancia de cuidar las relaciones profesionales en función de su carrera, cargo y de su propia experiencia dentro de la empresa.

### 13. NORMATIVIDAD

El Artículo 15 de la Constitución Política de Colombia: Todas las personas tienen derecho a su intimidad personal y familiar y a su buen nombre, y el Estado debe respetarlos y hacerlos respetar. De igual modo, tienen derecho a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bancos de datos y en archivos de entidades públicas y privadas.

Ley 1581 de 2012: **La Ley de Protección de Datos Personales** reconoce y protege el derecho que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos que sean susceptibles de tratamiento por entidades de naturaleza pública o privada.



Decreto 1377 de 2013: *Recolección de los datos personales*. En desarrollo de los principios de finalidad y libertad, la recolección de datos deberá limitarse a aquellos datos personales que son pertinentes y adecuados para la finalidad para la cual son recolectados o requeridos conforme a la normatividad vigente. Salvo en los casos expresamente previstos en la ley, no se podrán recolectar datos personales sin autorización del Titular.

## 14. MARCO METODOLÓGICO

### 14.1. ENFOQUE:

La investigación plantea una metodología con un enfoque cuantitativo, la cual se basó en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente Hernández S., et. al., (2017),

Según la explicación que dan estos autores, “tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes, como son sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos”. Hernández S., et. al., (2017),

Estos autores afirman que también resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. Se hacen preguntas más abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe, analiza y convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales (Hernández S., et. al., 2017, p. 8).

Proceso que interactúa en un todo con el trabajo de campo que se adelanta para la obtención de respuestas mediante encuestas a un grupo de personas seleccionadas para tal fin como se explica más adelante. Hernández S., et. al., (2017)



Por otra parte, la investigación es de tipo descriptivo. “Es uno de los métodos que se utilizan en investigaciones que tienen el objetivo de evaluar algunas características de una población o situación particular. En la investigación descriptiva, tal como lo indica su nombre, el objetivo es describir el estado y/o comportamiento de una serie de variables” Yanez. D., (2020, p. 1)

Por tanto, permite caracterizar cada una de las dimensiones, variables y su grado de asociación entre ellos, para del departamento de gestión humana frente a las siguientes variables: Generador de Calidad de Vida – Generador del Cambio - Generador Resultados estratégicos - Gestor de Relaciones Colaborativas y analizar su impacto en el área, la cual se realizará mediante la intervención a los directores y coordinador del departamento.

#### **14.2. TIPO O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

La muestra metodológica para la aplicación del modelo de medición está comprendida por treinta y dos (32) empleados de la Universidad Santo sede Bogotá que intervienen de una u otra manera en el proceso de sus labores con los líderes del departamento. Ver tabla N°2

**TABLA 1.** Áreas y Departamentos que resolvieron la encuesta.

ÁREAS Y DEPARTAMENTOS QUE RESOLVIERON LA ENCUESTA	NÚMERO DE ENCUESTAS APLICADAS
Departamento Jurídico	10
Bienestar Universitario	7
Departamento de Pagaduría	3
Ingería de las Telecomunicaciones	1
Departamento Pastoral	1
Departamento de Gestión del Talento Humano	6
Departamento de Contabilidad	3
División de Filosofía y Teología	1
	32

Fuente: Elaboración propia (2021)

#### **14.3. INSTRUMENTO(S) DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**



Para la recolección de la información primaria, se diseñó un instrumento que correspondió a escala tipo Likert con preguntas cerradas, donde se buscó conocer la percepción de los empleados del Departamento de Gestión del Talento Humano de la Universidad Santo Tomás, respecto de las diferentes dimensiones.

Cabe resaltar que se desarrolló el instrumento teniendo en cuenta referentes teóricos, fuentes y metodologías ya diseñadas por autores quienes han demostrado que el Departamento de Gestión Humana no es solo para procesos, va más allá de ello. El instrumento cuenta con 58 preguntas.

El modelo propuesto por los consultores para el diseño de una herramienta diagnóstica para realizar la evaluación estratégica del Departamento de Gestión del Talento Humano de la Universidad Santo Tomás se desarrolló frente a las siguientes variables: Generador de Calidad de Vida – Generador del Cambio - Generador resultados estratégicos - Gestor de Relaciones Colaborativas y analizar su impacto en el área.

La metodología utilizada para su diseño es validada por (4) cuatro jueces expertos los cuales realizaron sugerencias para mejorar el instrumento de medición y ser posteriormente aplicado a la muestra.

**TABLA 2.** Cantidad de preguntas por variable.

<b>CANTIDAD DE PREGUNTAS POR VARIABLE</b>			
<b>GENERADOR DE CALIDAD DE VIDA</b>	<b>Bienestar Laboral</b>	Física	3
		Espiritual	2
		Mental	1
		Social	1
	<b>Felicidad Laboral</b>	Logro	2
		Compromiso	2



<b>GENERADOR DE CAMBIO</b>	<b>Visión</b>	Crear	2
		Comunicar	2
		Capacitar	2
	<b>Adaptación</b>	Fortalecer	3
		Planificar	2
		Sistematizar	2
<b>GENERADOR DE RESULTADOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>Tarjeta de puntuación equilibrada</b>	Compensación	2
		Ausentismo	2
		Rotación	2
	<b>Alinear los procesos</b>	Participación	4
		Comprensión	4
<b>GENERADOR DE RELACIONES COLABORATIVAS</b>	<b>Cultura Organizacional</b>	Identidad	2
		Valores	1
		Diversidad	2
	<b>Amiente Laboral</b>	Camaradería	1
		Relaciones interpersonales	2
		Toma de decisiones	2
	<b>Liderazgo</b>	Desafiar los procesos	3
		Generador de resultados	3
		Conocerse a sí mismo	3

Fuente: Elaboración propia (2021)

**14.3.1. DESCRIPCIÓN DE LA ESCALA DE MEDIDA QUE SE VA A UTILIZAR:**



Cada pregunta se realizó con cuatro (4) respuestas, con las cuales se solicitó información con relación a la percepción acerca de cada una de las variables.

Para hacer una medición del impacto que tiene el Departamento de Gestión Humana en la Universidad, se mostró frente a cada respuesta, la escala del número uno (1) al cinco (4) que indican el valor de cada una de las variables, así:

1 = Muy en desacuerdo (MED)

2 = En desacuerdo (ED)

3 = De acuerdo (D.A)

4 = Muy de acuerdo (MDA)

#### **14.4. TIPO DE ANÁLISIS**

De acuerdo con lo anterior, el tipo de análisis se basó en los resultados que arrojaron las respuestas obtenidas de las muestras seleccionadas del Departamento de Gestión Humana de la Universidad Santo Tomás- Sede Bogotá. Como ha sido mencionado se siguió el tipo de Escala de Likert, por ser el instrumento más factible de realizar y el cual permitió obtener la información más exacta posible.

#### **14.5. DISEÑO DEL MARCO METODOLÓGICO:**

**TABLA 3.** Etapas de intervención para la consultoría.

<b>PASO</b>	<b>HERRAMIENTA</b>	<b>ALCANCE</b>
Creación del modelo de medición de gestión humana.	Fuentes teóricas y metodologías para la creación del modelo	Recolección de la información teórica para la creación de la herramienta de



		medición, para la validación y aplicación en la Universidad Santo Tomás.
Aplicación de medición de impacto de gestión humana.	Modelo de Medición de Gestión Humana.	Análisis de los resultados recolectados por medio de los diferentes colaboradores y líderes del departamento, y demás departamentos que mediante un criterio analítico pueden evaluar la herramienta.
Recomendación acerca de las acciones que deben ejecutarse para lograr un mejoramiento desde los modelos aplicados.	Resultados de la herramienta de medición.	Diagnóstico del impacto en gestión humana en el Departamento de Gestión del Talento Humano de la Universidad Santo Tomás sede Bogotá D.C. Y sugerencias.

Fuente: Elaboración propia (2021)

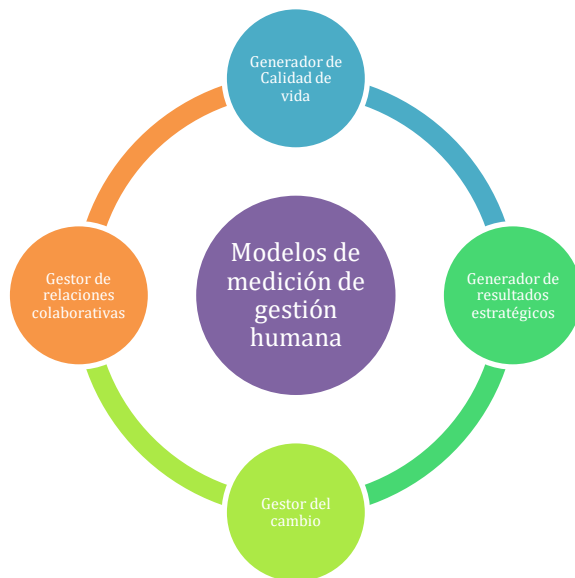
## 15. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS



De acuerdo con la herramienta de medición aplicada al Departamento de Gestión del Talento Humano de la Universidad Santo Tomás – Sede Bogotá, que consta de 58 preguntas, fue aplicado a 32 trabajadores. Las dimensiones que se tuvieron en cuenta fueron las siguientes:

## ILUSTRACIÓN 2

*Modelos de medición de Gestión Humana.*



Fuente: Elaboración propia (2021)

La herramienta fue previamente validada bajo un grupo de expertos conformados por docentes de la Universidad Santo Tomás, quienes dieron su valoración y sugerencias para la mejora y posterior aplicación de este (Ver Anexo 1).

Siendo así, se dio apertura a la aplicación de la herramienta por medio de “Formatos de google”, enviado a los 32 participantes y se obtuvieron los siguientes resultados:

### 15.1. ANÁLISIS ESTADÍSTICO



Las variables consideradas son de naturaleza de categoría, continua y de frecuencias, por lo que la estrategia de búsqueda de grupos se realizó a partir de la reducción de variables por el método de Análisis Factorial Múltiple (AFM).

Se realizó un círculo de correlaciones sobre las variables dado que se utilizaron sus frecuencias, en algunos casos sus valores ordinales.

Se tomó en cuenta para la ejecución de la correlación sobre las variables el sistema R Factorial.

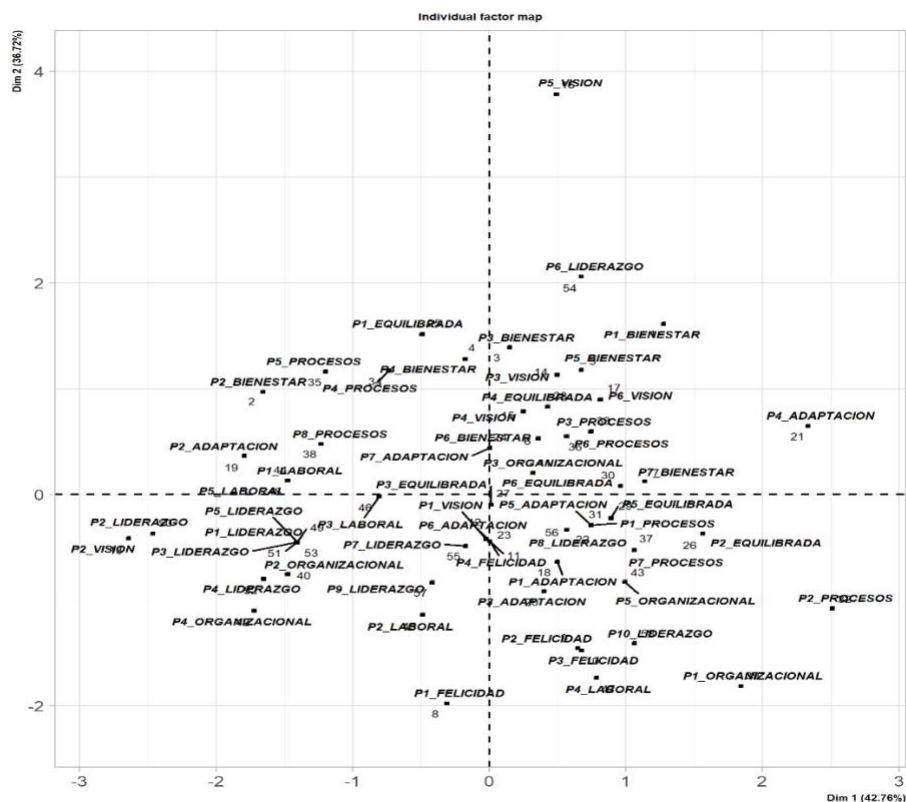
De acuerdo con lo anterior, se dieron las siguientes correlaciones con las siguientes preguntas:

**TABLA 4.** Correlación de preguntas.

<i>Pregunta</i>	<i>Correlación</i>
<i>P6 BIENESTAR</i>	<i>0.7779503</i>
<i>P5 BIENESTAR LABORAL</i>	<i>0.7670481</i>
<i>P1 FELICIDAD LABORAL</i>	<i>0.6936087</i>
<i>P2 BIENESTAR</i>	<i>0.6861509</i>
<i>P2 FELICIDAD LABORAL</i>	<i>0.6670318</i>
<i>P2 AMBIENTE LABORAL</i>	<i>0.6629463</i>
<i>P7 BIENESTAR LABORAL</i>	<i>0.6359945</i>
<i>P4 BIENESTAR LABORAL</i>	<i>0.6235486</i>
<i>P1 PUNTUACIÓN EQUILIBRADA</i>	<i>0.6171454</i>
<i>P7 ALINEAR PROCESOS</i>	<i>0.6008373</i>

Figura 3.

*Resultado de correlación de preguntas*



## 15.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO POR DIMENSIÓN Y SUBVARIABLES

### 15.2.1. VARIABLE GENERADOR DE CALIDAD DE VIDA

A continuación, se presentan los resultados estadísticos, en términos de los porcentajes (%) analizando la percepción positiva y negativa en la Variable Generador de Calidad de Vida, conformada por dos (2) subvariables:

**TABLA 5.** Variable Generador de Calidad de Vida.

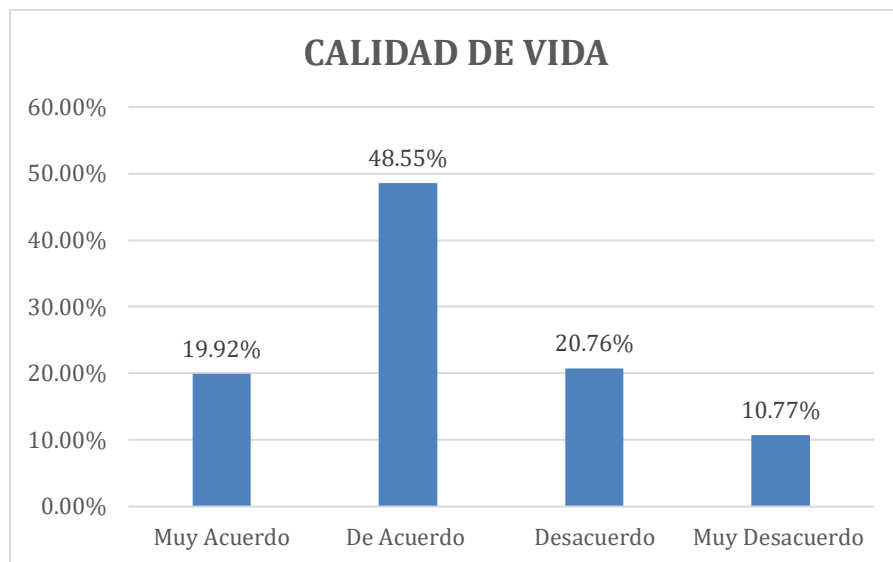
Subvariable	Muy Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Muy Desacuerdo
BIENESTAR LABORAL	28,13%	45,54%	16,52%	9,82%
FELICIDAD LABORAL	11,72%	51,56%	25,00%	11,72%



PROMEDIO	19,92%	48,55%	20,76%	10,77%
----------	--------	--------	--------	--------

### ILUSTRACIÓN 3

*Variable Generador de Calidad de Vida.*



#### 15.2.1.1. SUBVARIABLE BIENESTAR LABORAL

A continuación, se presentan los resultados estadísticos, en términos de los porcentajes (%) analizando la percepción positiva y negativa de la subvariable Bienestar Laboral, conformada por 7 preguntas:

**TABLA 6.** Subvariable Bienestar Laboral.

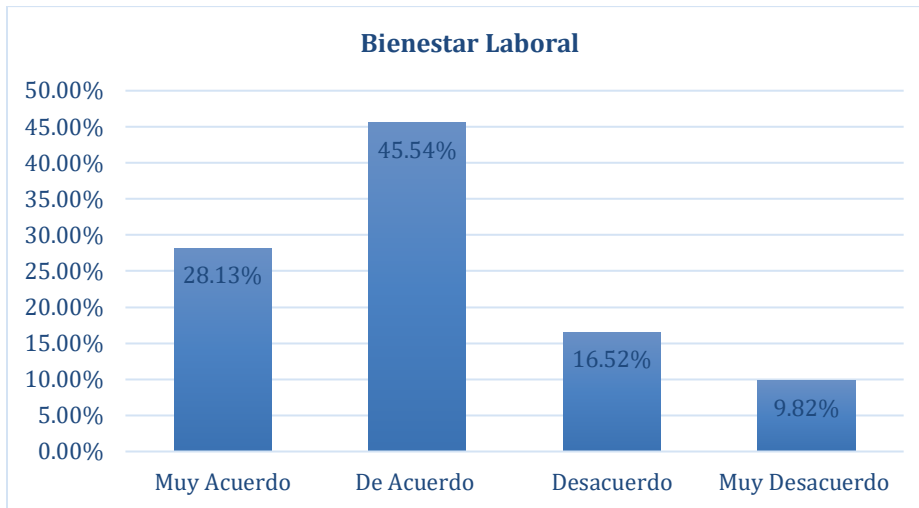
Pregunta	Muy Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Muy Desacuerdo
P1_BIENESTAR	34,38%	34,38%	18,75%	12,50%
P2_BIENESTAR	25,00%	59,38%	9,38%	6,25%
P3_BIENESTAR	28,13%	46,88%	12,50%	12,50%
P4_BIENESTAR	31,25%	46,88%	15,63%	6,25%
P5_BIENESTAR	31,25%	37,50%	18,75%	12,50%
P6_BIENESTAR	25,00%	50,00%	18,75%	6,25%



P7_BIENESTAR	21,88%	43,75%	21,88%	12,50%
PROMEDIO	28,13%	45,54%	16,52%	9,82%

#### ILUSTRACIÓN 4

*Subvariable Bienestar Laboral.*



#### 15.2.1.2. SUBVARIABLE FELICIDAD LABORAL

A continuación, se presentan los resultados estadísticos, en términos de los porcentajes (%) analizando la percepción positiva y negativa en la subvariable Felicidad Laboral, conformada por cuatro (4) preguntas:

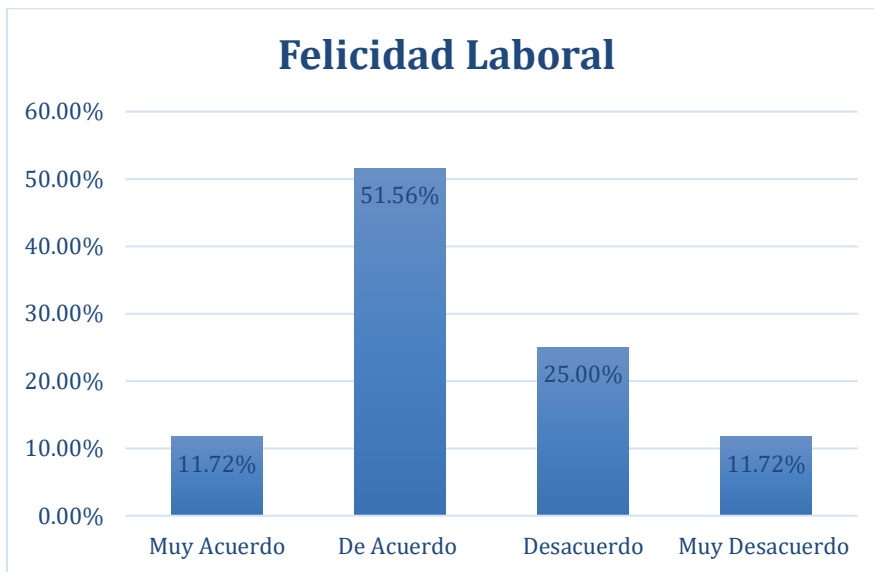
**TABLA 7.** Subvariable Felicidad Laboral.

Pregunta	Muy Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Muy Desacuerdo
P1_FELICIDAD	6,25%	56,25%	25,00%	12,50%
P2_FELICIDAD	9,38%	53,13%	25,00%	12,50%
P3_FELICIDAD	12,50%	46,88%	28,13%	12,50%
P4_FELICIDAD	18,75%	50,00%	21,88%	9,38%
PROMEDIO	11,72%	51,56%	25,00%	11,72%



## ILUSTRACIÓN 5

*Subvariable Felicidad Laboral.*



### 15.2.2. VARIABLE GESTOR DEL CAMBIO

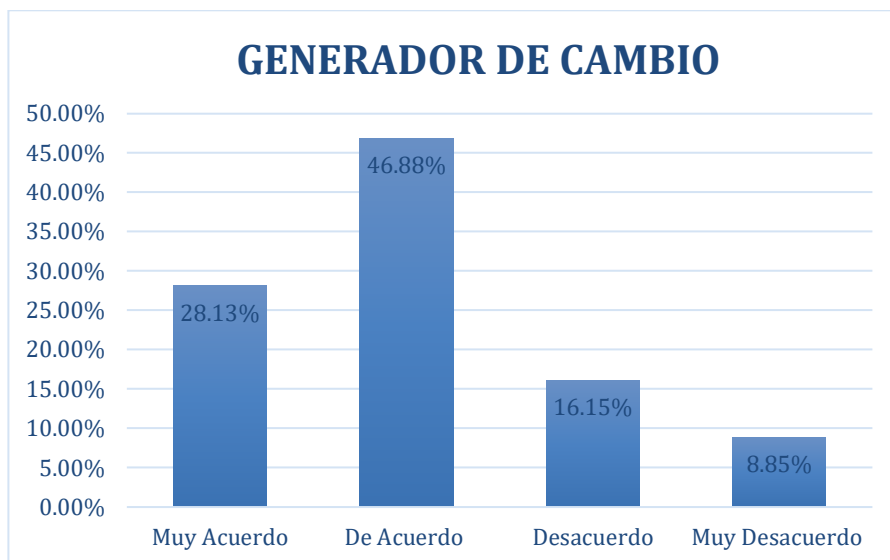
A continuación, se presentan los resultados estadísticos, en términos de los porcentajes (%) analizando la percepción positiva y negativa en la variable Gestor del Cambio, conformada por dos subvariables (2):

**TABLA 8. Porcentaje Variable Generador de Cambio**

Subvariable	Muy Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Muy Desacuerdo
VISIÓN	28,13%	46,88%	16,15%	8,85%
ADAPTACIÓN	28,13%	46,88%	16,15%	8,85%
PROMEDIO	28,13%	46,88%	16,15%	8,85%

## ILUSTRACIÓN 6

*Variable Generador de Cambio.*



### 15.2.2.1 SUBVARIABLE VISIÓN

A continuación, se presentan los resultados estadísticos, en términos de los porcentajes (%) analizando la percepción positiva y negativa en la subvariable Visión, conformada por seis (6) preguntas:

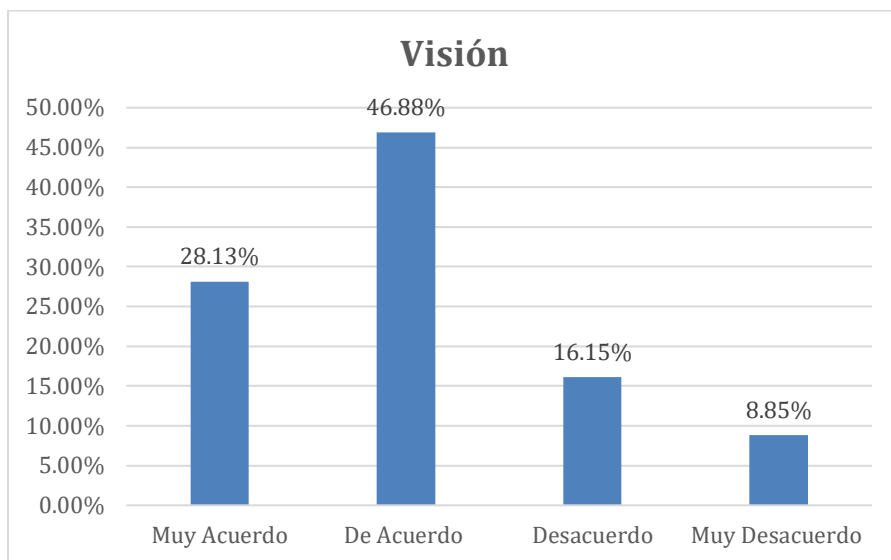
**TABLA 9. Subvariable Visión**

Pregunta	Muy Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Muy Desacuerdo
P1_VISION	15,63%	53,13%	18,75%	12,50%
P2_VISION	12,50%	71,88%	9,38%	6,25%
P3_VISION	31,25%	40,63%	18,75%	9,38%
P4_VISION	28,13%	43,75%	18,75%	9,38%
P5_VISION	50,00%	31,25%	9,38%	9,38%
P6_VISION	31,25%	40,63%	21,88%	6,25%
PROMEDIO	28,13%	46,88%	16,15%	8,85%



## ILUSTRACIÓN 7

*Subvariable Visión.*



### 15.2.2.2 SUBVARIABLE ADAPTACIÓN

A continuación, se presentan los resultados estadísticos, en términos de los porcentajes (%) analizando la percepción positiva y negativa en la subvariable Adaptación, conformada por siete (7) preguntas:

**TABLA 10.** Porcentaje Subvariable Adaptación

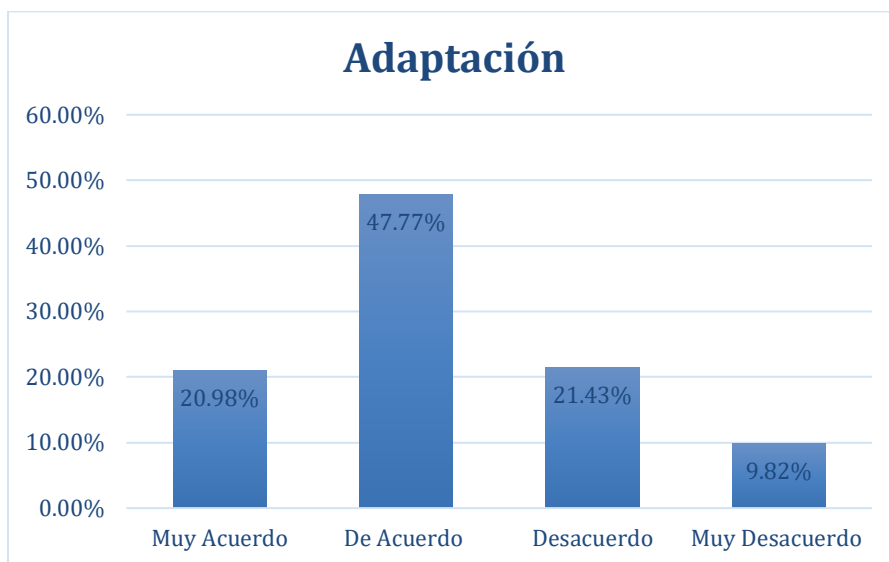
Pregunta	Muy Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Muy Desacuerdo
P1_ADAPTACION	18,75%	46,88%	25,00%	9,38%
P2_ADAPTACION	18,75%	59,38%	9,38%	12,50%
P3_ADAPTACION	12,50%	53,13%	21,88%	12,50%
P4_ADAPTACION	31,25%	34,38%	28,13%	6,25%
P5_ADAPTACION	21,88%	43,75%	25,00%	9,38%



P6_ADAPTACION	18,75%	50,00%	21,88%	9,38%
P7_ADAPTACION	25,00%	46,88%	18,75%	9,38%
PROMEDIO	20,98%	47,77%	21,43%	9,82%

## ILUSTRACIÓN 8

*Subvariable Adaptación.*



### 15.2.3. VARIABLE GENERADOR DE RESULTADOS ESTRATÉGICOS.

A continuación, se presentan los resultados estadísticos, en términos de los porcentajes (%) analizando la percepción positiva y negativa en la variable Generador de Resultados Estratégicos, conformada por dos (2) subvariables:

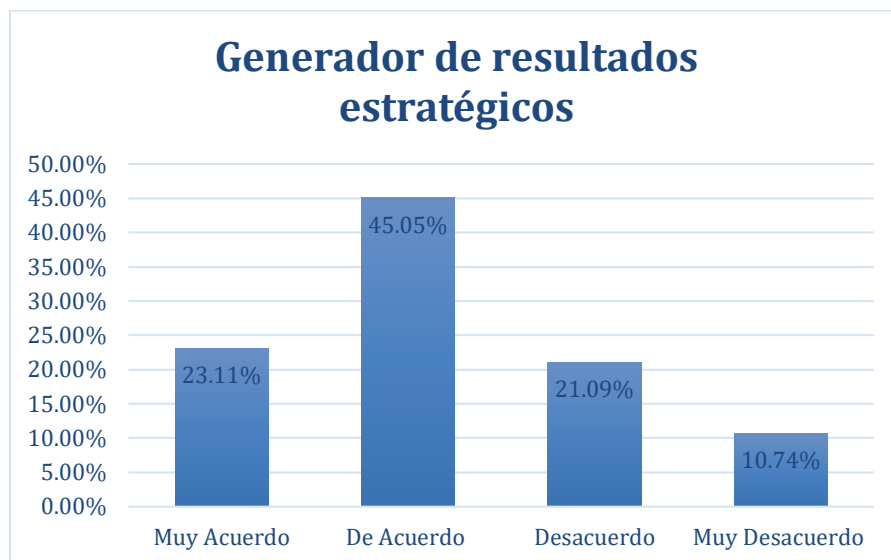
**TABLA 11.** Subvariable de Resultados Estratégicos.

Subvariable	Muy Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Muy Desacuerdo
TARJETA DE PUNTUACIÓN EQUILIBRADA	22,40%	44,79%	20,31%	12,50%
ALINEAR PROCESOS	23,83%	45,31%	21,88%	8,98%
PROMEDIO	23,11%	45,05%	21,09%	10,74%



## ILUSTRACIÓN 9

*Variable Generador de Resultados Estratégicos.*



### 15.2.3.1. SUBVARIABLE TARJETA DE PUNTUACIÓN EQUILIBRADA

A continuación, se presentan los resultados estadísticos, en términos de los porcentajes (%) analizando la percepción positiva y negativa en la subvariable Tarjeta de Puntuación Equilibrada, conformada por seis (6) preguntas:

**TABLA 12.** Subvariable de Puntuación Equilibrada.

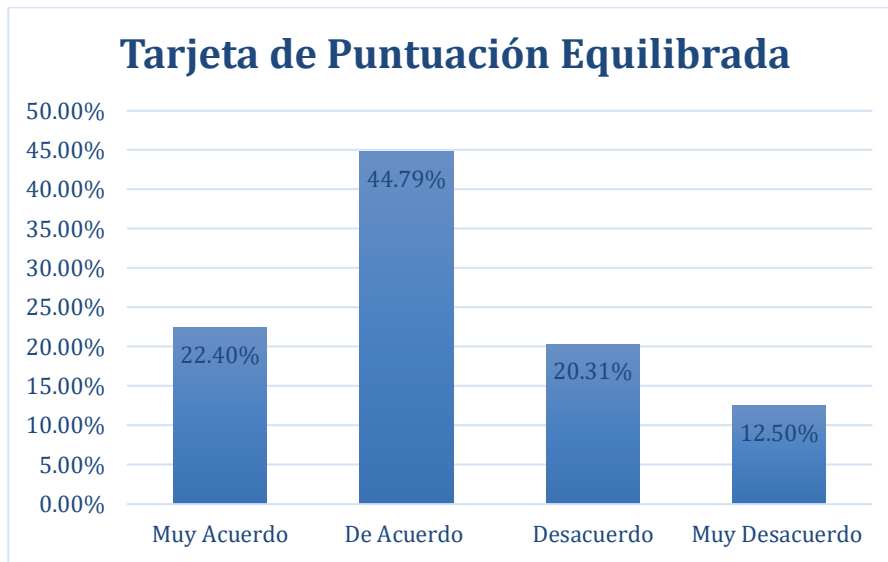
Pregunta	Muy Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Muy Desacuerdo
P1_EQUILIBRADA	31,25%	46,88%	12,50%	9,38%
P2_EQUILIBRADA	18,75%	37,50%	31,25%	12,50%
P3_EQUILIBRADA	15,63%	53,13%	15,63%	15,63%
P4_EQUILIBRADA	28,13%	40,63%	18,75%	12,50%
P5_EQUILIBRADA	18,75%	46,88%	21,88%	12,50%



P6_EQUILIBRADA	21,88%	43,75%	21,88%	12,50%
PROMEDIO	22,40%	44,79%	20,31%	12,50%

## ILUSTRACIÓN 10

*Subvariable Tarjeta de Puntuación Equilibrada.*



### 15.2.3.2 SUBVARIABLE ALINEAR LOS PROCESOS

A continuación, se presentan los resultados estadísticos, en términos de los porcentajes (%) analizando la percepción positiva y negativa en la subvariable Alienar Procesos, conformada por ocho (8) preguntas:

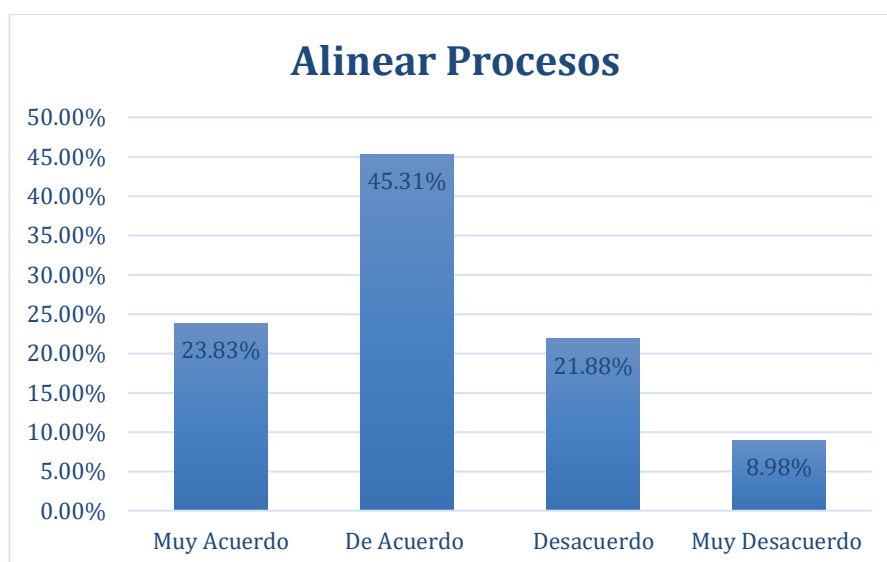
**TABLA 13.** Subvariable Alinear Procesos.



Pregunta	Muy Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Muy Desacuerdo
P1_PROCESOS	21,88%	43,75%	25,00%	9,38%
P2_PROCESOS	18,75%	34,38%	34,38%	12,50%
P3_PROCESOS	28,13%	40,63%	21,88%	9,38%
P4_PROCESOS	28,13%	50,00%	12,50%	9,38%
P5_PROCESOS	21,88%	50,00%	18,75%	9,38%
P6_PROCESOS	28,13%	43,75%	21,88%	6,25%
P7_PROCESOS	21,88%	43,75%	28,13%	6,25%
P8_PROCESOS	21,88%	56,25%	12,50%	9,38%
PROMEDIO	23,83%	45,31%	21,88%	8,98%

## ILUSTRACIÓN 11

*Subvariable Alinear los Procesos.*



### 15.2.4 VARIABLE GENERADOR DE RELACIONES COLABORATIVAS



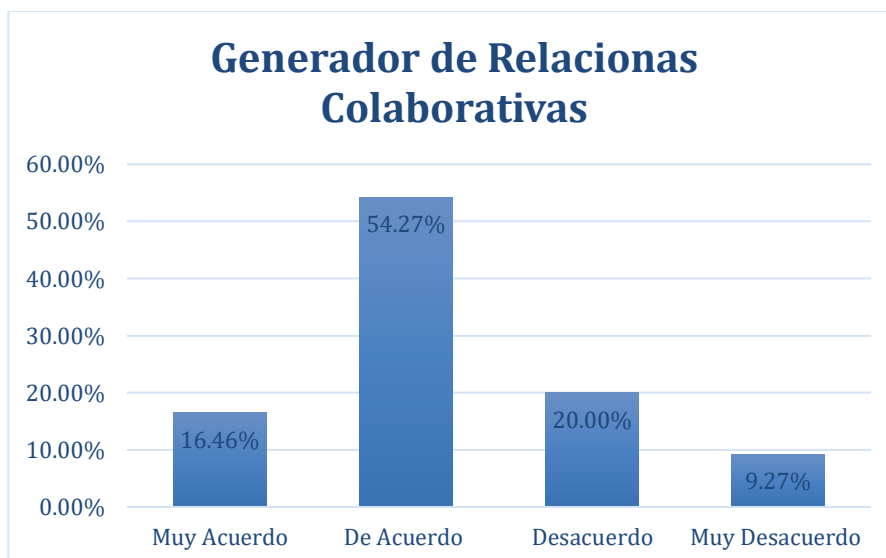
A continuación, se presentan los resultados estadísticos, en términos de los porcentajes (%) analizando la percepción positiva y negativa en la variable Generador de Relaciones Colaborativas Resultados, conformada por dos (3) subvariables:

**TABLA 14.** Variable Generador de Relaciones Colaborativas.

Subvariable	Muy Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Muy Desacuerdo
CULTURA ORGANIZACIONAL	15,63%	52,50%	23,13%	8,75%
AMBIENTE LABORAL	15,63%	54,38%	18,13%	11,88%
LIDERAZGO	18,13%	55,94%	18,75%	7,19%
PROMEDIO	16,46%	54,27%	20,00%	9,27%

## ILUSTRACIÓN 12

*Resultados en términos de porcentajes de la variable Generador de Relaciones Colaborativas.*





#### 15.2.4.1 SUBVARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

A continuación, se presentan los resultados estadísticos, en términos de los porcentajes (%) analizando la percepción positiva y negativa en la subvariable Cultura Organizacional, conformada por cinco (5) preguntas:

**TABLA 15.** Subvariable Cultura Organizacional

Pregunta	Muy Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Muy Desacuerdo
P1_ORGANIZACIONAL	12,50%	43,75%	34,38%	9,38%
P2_ORGANIZACIONAL	12,50%	62,50%	15,63%	9,38%
P3_ORGANIZACIONAL	25,00%	46,88%	21,88%	6,25%
P4_ORGANIZACIONAL	9,38%	65,63%	15,63%	9,38%
P5_ORGANIZACIONAL	18,75%	43,75%	28,13%	9,38%
PROMEDIO	15,63%	52,50%	23,13%	8,75%

#### ILUSTRACIÓN 13

*Resultados en términos de porcentajes de la subvariable variable Cultura Organizacional.*



#### 15.2.4.2 SUBVARIABLE AMBIENTE LABORAL

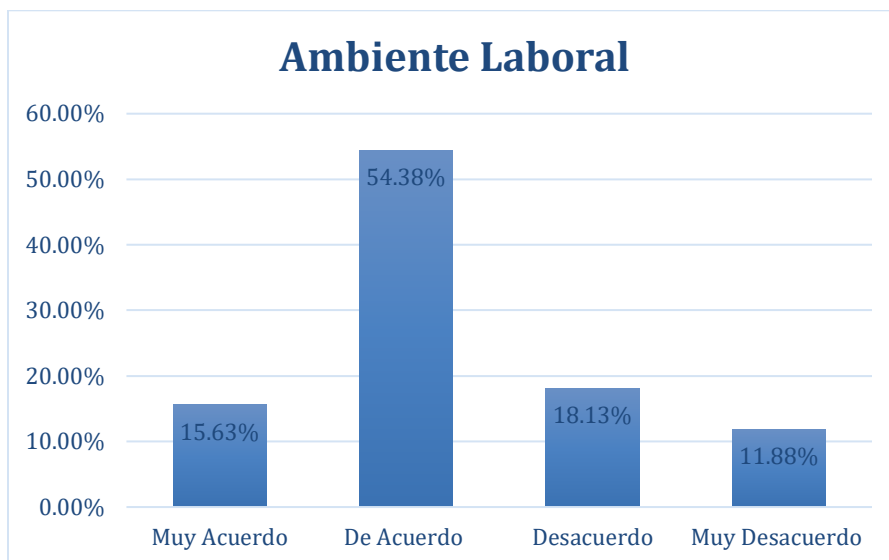
A continuación, se presentan los resultados estadísticos, en términos de los porcentajes (%) analizando la percepción positiva y negativa en la subvariable Ambiente Laboral, conformada por cinco (5) preguntas:

**TABLA 16.** Subvariable Ambiente Laboral.

Pregunta	Muy Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Muy Desacuerdo
P1_LABORAL	18,75%	59,38%	12,50%	9,38%
P2_LABORAL	12,50%	56,25%	21,88%	9,38%
P3_LABORAL	18,75%	53,13%	15,63%	12,50%
P4_LABORAL	9,38%	43,75%	28,13%	18,75%
P5_LABORAL	18,75%	59,38%	12,50%	9,38%
PROMEDIO	15,63%	54,38%	18,13%	11,88%

#### ILUSTRACIÓN 14

*Subvariable Ambiente Laboral.*



#### 15.2.4.3 SUBVARIABLE LIDERAZGO

A continuación, se presentan los resultados estadísticos, en términos de los porcentajes (%) analizando la percepción positiva y negativa en la subvariable Liderazgo, conformada por diez (10) preguntas:

**TABLA 17.** Subvariable Liderazgo.

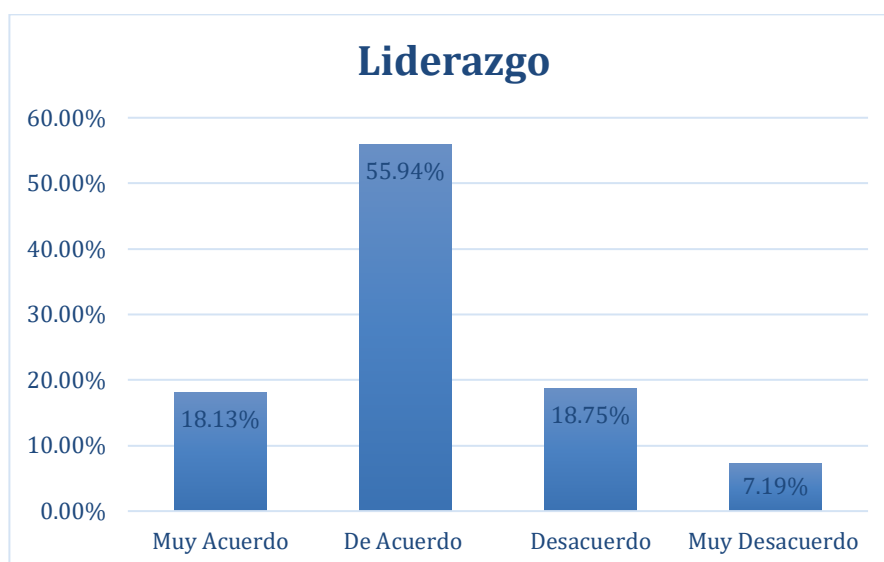
Pregunta	Muy Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Muy Desacuerdo
P1_LIDERAZGO	15,63%	62,50%	15,63%	6,25%
P2_LIDERAZGO	12,50%	68,75%	9,38%	9,38%
P3_LIDERAZGO	15,63%	62,50%	15,63%	6,25%
P4_LIDERAZGO	12,50%	65,63%	15,63%	6,25%
P5_LIDERAZGO	15,63%	62,50%	15,63%	6,25%
P6_LIDERAZGO	37,50%	34,38%	15,63%	12,50%
P7_LIDERAZGO	18,75%	53,13%	21,88%	6,25%
P8_LIDERAZGO	21,88%	46,88%	25,00%	6,25%



P9_LIDERAZGO	15,63%	56,25%	21,88%	6,25%
P10_LIDERAZGO	15,63%	46,88%	31,25%	6,25%
PROMEDIO	18,13%	55,94%	18,75%	7,19%

## ILUSTRACIÓN 15

*Subvariable Liderazgo.*



### 15.3. ANÁLISIS ESTADÍSTICO POR DEPARTAMENTOS DONDE SE APLICÓ EL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

#### 15.3.1. VARIABLE GENERADOR DE CALIDAD DE VIDA

##### 15.3.1.1 SUBVARIABLE BIENESTAR LABORAL

A continuación, se presentan los resultados estadísticos, en términos de los porcentajes (%) analizando la percepción positiva y negativa de la Subvariable Bienestar Laboral en los Departamentos donde se aplicó el instrumento:

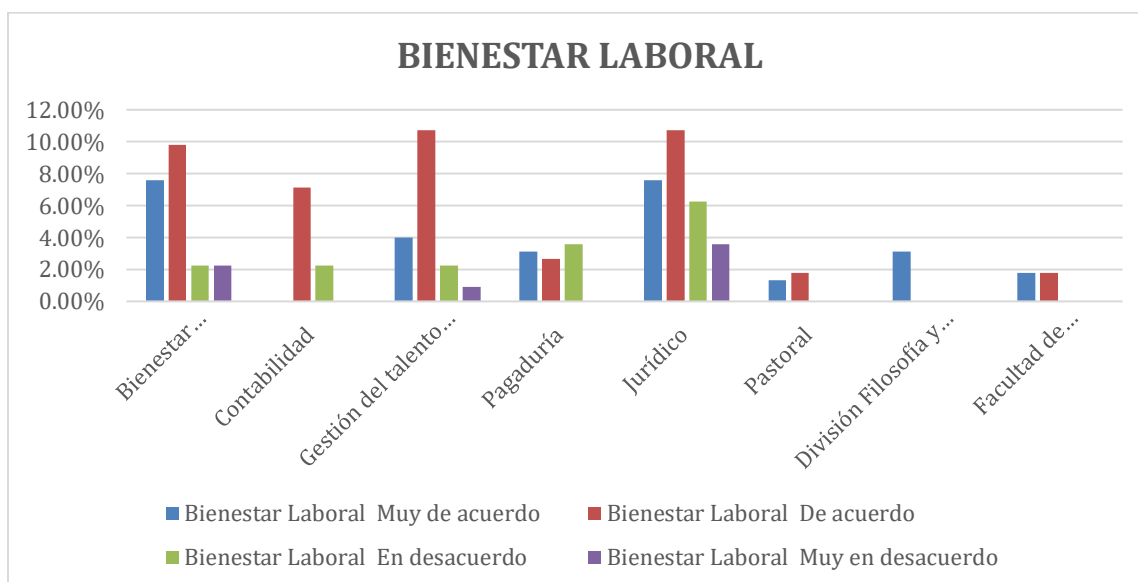


**TABLA 18.** Subvariable Bienestar Laboral

Bienestar Laboral				
Departamento	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Bienestar Universitario	7,59%	9,82%	2,23%	2,23%
Contabilidad	0,00%	7,14%	2,23%	0,00%
Gestión del Talento Humano	4,02%	10,71%	2,23%	0,89%
Pagaduría	3,13%	2,68%	3,57%	0,00%
Jurídico	7,59%	10,71%	6,25%	3,57%
Pastoral	1,34%	1,79%	0,00%	0,00%
División Filosofía y Teología	3,13%	0,00%	0,00%	0,00%
Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones	1,79%	1,79%	0,00%	0,00%

## ILUSTRACIÓN 16

*Subvariable Bienestar Laboral.*





### 15.3.1.2 SUBVARIABLE FELICIDAD LABORAL

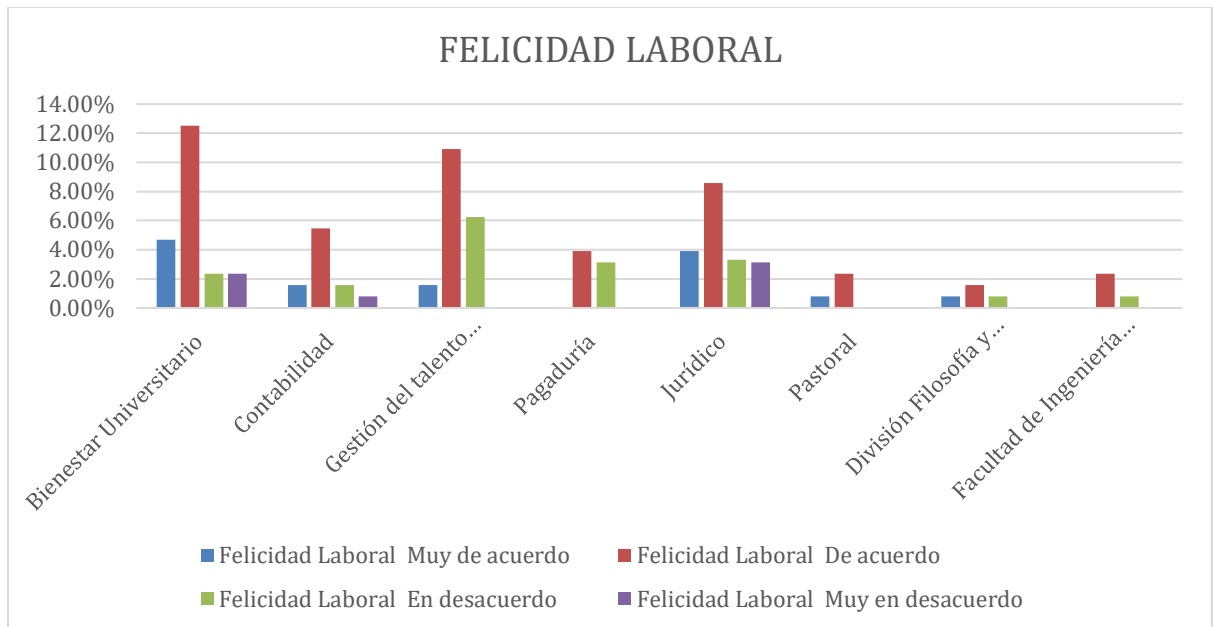
A continuación, se presentan los resultados estadísticos, en términos de los porcentajes (%) analizando la percepción positiva y negativa de la Subvariable Felicidad Laboral en los Departamentos donde se aplicó el instrumento:

**TABLA 19.** Subvariable Felicidad Laboral.

Felicidad Laboral				
Departamento	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Bienestar Universitario	4,69%	12,50%	2,34%	2,34%
Contabilidad	1,56%	5,47%	1,56%	0,78%
Gestión del Talento Humano	1,56%	10,94%	6,25%	0,00%
Pagaduría	0,00%	3,91%	3,13%	0,00%
Jurídico	3,91%	8,59%	3,32%	3,13%
Pastoral	0,78%	2,34%	0,00%	0,00%
División Filosofía y Teología	0,78%	1,56%	0,78%	0,00%
Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones	0,00%	2,35%	0,78%	0,00%

### ILUSTRACIÓN 17

*Subvariable Felicidad Laboral.*



### 15.3.2. VARIABLE GENERADOR CAMBIO

#### 15.3.2.1 SUBVARIABLE VISIÓN

A continuación, se presentan los resultados estadísticos, en términos de los porcentajes (%) analizando la percepción positiva y negativa de la Subvariable Visión en los Departamentos donde se aplicó el instrumento:

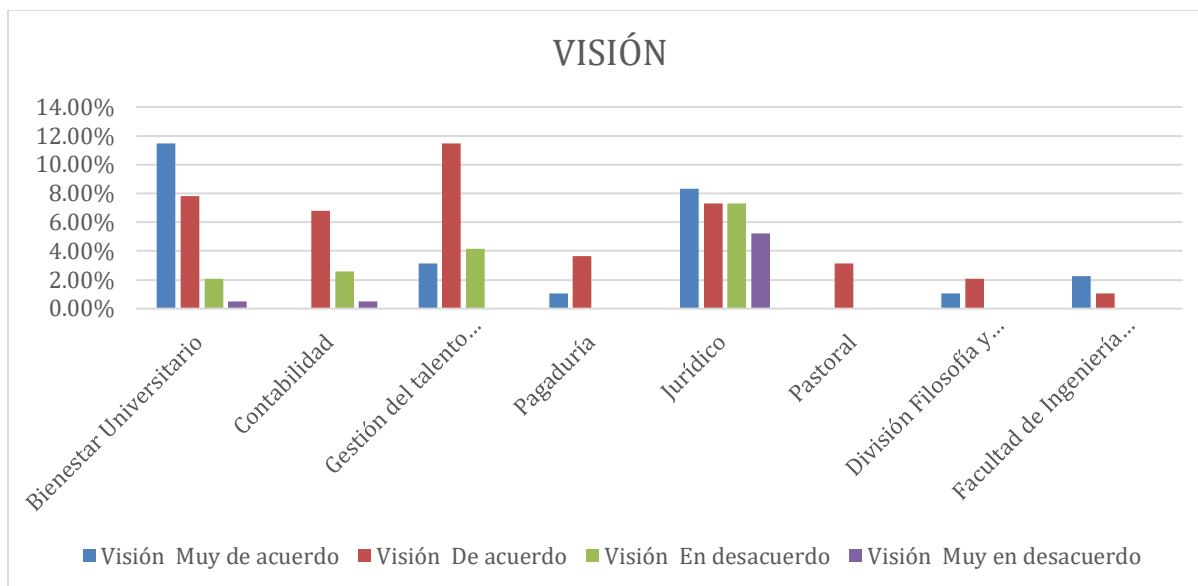
**TABLA 20.** Subvariable Visión.

Visión				
Departamento	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Bienestar Universitario	11,46%	7,81%	2,08%	0,52%
Contabilidad	0,00%	6,77%	2,60%	0,52%
Gestión del Talento Humano	3,13%	11,46%	4,17%	0,00%
Pagaduría	1,04%	3,65%	0,00%	0,00%
Jurídico	8,33%	7,29%	7,29%	5,21%
Pastoral	0,00%	3,13%	0,00%	0,00%
División Filosofía y Teología	1,04%	2,08%	0,00%	0,00%
Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones	2,26%	1,04%	0,00%	0,00%



## ILUSTRACIÓN 18

Subvariable Visión.



### 15.3.2.2. SUBVARIABLE ADAPTACIÓN

A continuación, se presentan los resultados estadísticos, en términos de los porcentajes (%) analizando la percepción positiva y negativa de la Subvariable Adaptación en los Departamentos donde se aplicó el instrumento:

**TABLA 21.** Subvariable Adaptación.

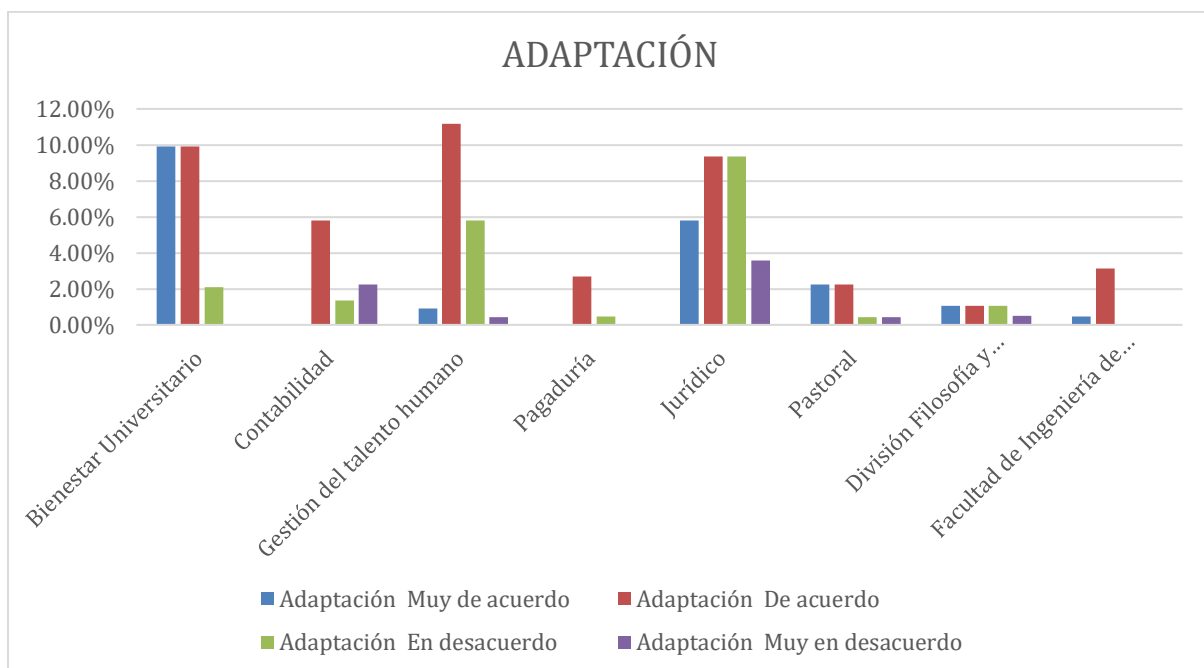
Departamento	Adaptación			
	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Bienestar Universitario	9,90%	9,90%	2,08%	0,00%
Contabilidad	0,00%	5,80%	1,34%	2,23%
Gestión del Talento Humano	0,89%	11,16%	5,80%	0,45%



Pagaduría	0,00%	2,68%	0,45%	0,00%
Jurídico	5,80%	9,38%	9,38%	3,57%
Pastoral	2,23%	2,23%	0,45%	0,45%
División Filosofía y Teología	1,04%	1,04%	1,04%	0,52%
Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones	0,45%	3,13%	0,00%	0,00%

## ILUSTRACIÓN 19

*Subvariable Adaptación.*



### 15.3.3. VARIABLE GENERADOR DE RESULTADOS ESTRATÉGICOS

#### 15.3.3.1 SUBVARIABLE TARJETA DE PUNTUACIÓN EQUILIBRADA

A continuación, se presentan los resultados estadísticos, en términos de los porcentajes (%) analizando la percepción positiva y negativa de la Subvariable Tarjeta de Puntuación Equilibrada en los Departamentos donde se aplicó el instrumento:

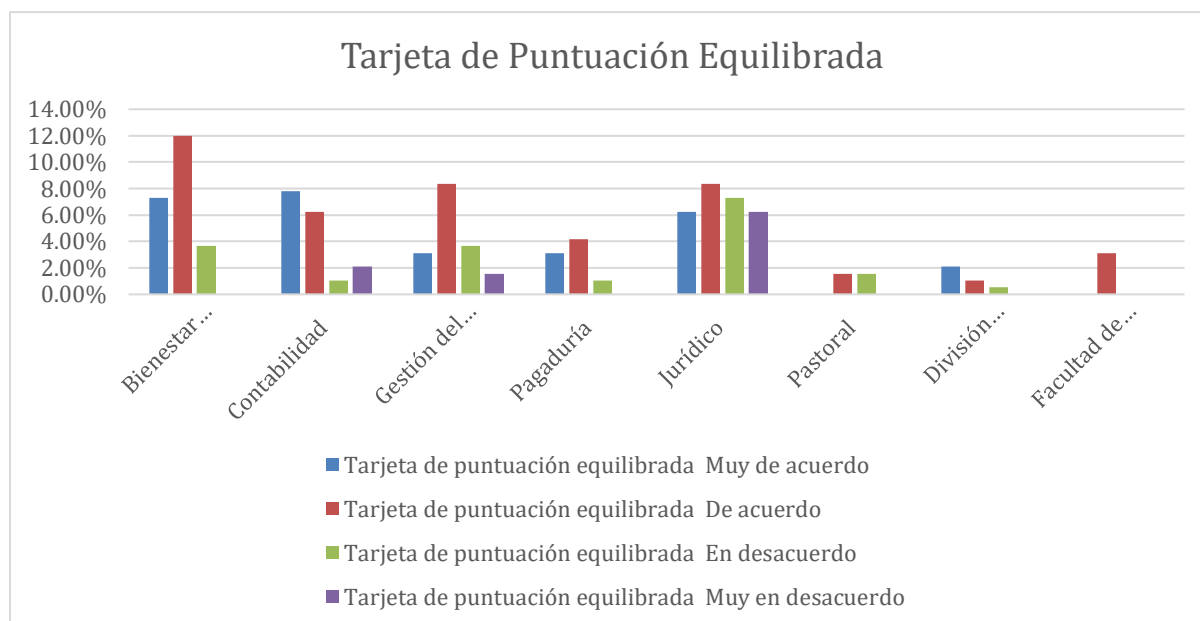


**TABLA 22.** Subvariable Tarjeta de Puntuación Equilibrada.

Tarjeta de Puntuación Equilibrada				
Departamento	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Bienestar Universitario	7,29%	11,98%	3,65%	0,00%
Contabilidad	7,81%	6,25%	1,04%	2,08%
Gestión del Talento Humano	3,13%	8,33%	3,65%	1,56%
Pagaduría	3,13%	4,17%	1,04%	0,00%
Jurídico	6,25%	8,33%	7,29%	6,25%
Pastoral	0,00%	1,56%	1,56%	0,00%
División Filosofía y Teología	2,08%	1,04%	0,52%	0,00%
Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones	0,00%	3,13%	0,00%	0,00%

## ILUSTRACIÓN 20

*Subvariable Tarjeta de Puntuación Equilibrada.*



### 15.3.3.2 SUBVARIABLE ALINEAR LOS PROCESOS



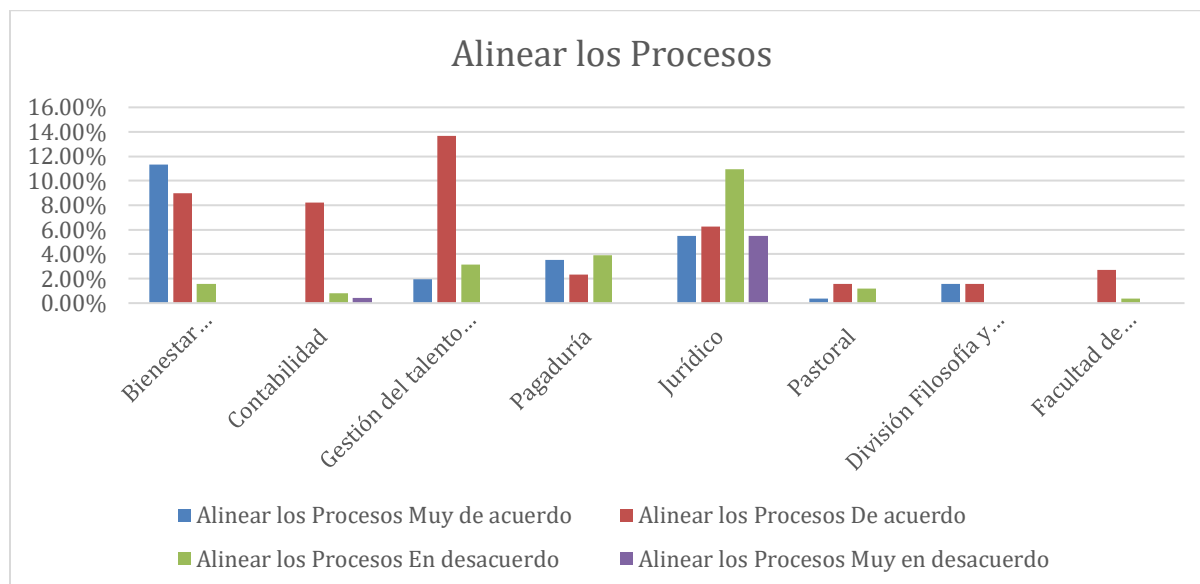
A continuación, se presentan los resultados estadísticos, en términos de los porcentajes (%) analizando la percepción positiva y negativa de la Subvariable Alinear los Procesos en los Departamentos donde se aplicó el instrumento:

**TABLA 23.** Subvariable Alinear los Procesos.

Alinear los Procesos				
Departamento	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Bienestar Universitario	11,33%	8,98%	1,56%	0,00%
Contabilidad	0,00%	8,20%	0,78%	0,45%
Gestión del Talento Humano	1,95%	13,67%	3,13%	0,00%
Pagaduría	3,52%	2,34%	3,91%	0,00%
Jurídico	5,47%	6,25%	10,94%	5,47%
Pastoral	0,39%	1,56%	1,17%	0,00%
División Filosofía y Teología	1,56%	1,56%	0,00%	0,00%
Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones	0,00%	2,73%	0,39%	0,00%

## ILUSTRACIÓN 21

*Subvariable Alinear los procesos.*





### **15.3.4. VARIABLE GENERADOR DE RELACIONES COLABORATIVAS**

#### **15.3.4.1 SUBVARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL**

A continuación, se presentan los resultados estadísticos, en términos de los porcentajes (%) analizando la percepción positiva y negativa de la Subvariable Cultura Organizacional en los Departamentos donde se aplicó el instrumento:

**TABLA 24.** Subvariable Cultura Organizacional

Cultura organizacional				
Departamento	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Bienestar Universitario	5,63%	14,38%	1,88%	0,00%
Contabilidad	0,00%	7,50%	1,88%	0,00%
Gestión del Talento Humano	1,25%	11,25%	5,00%	0,00%
Pagaduría	1,88%	2,50%	3,75%	0,00%
Jurídico	5,00%	9,38%	8,13%	5,63%
Pastoral	0,63%	1,25%	2,50%	0,00%
División Filosofía y Teología	1,88%	1,25%	0,00%	0,00%
Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones	0,00%	3,13%	0,00%	0,00%

### **ILUSTRACIÓN 22**

*Subvariable Cultura Organizacional.*



#### 15.3.4.2 SUBVARIABLE AMBIENTE LABORAL

A continuación, se presentan los resultados estadísticos, en términos de los porcentajes (%) analizando la percepción positiva y negativa de la Subvariable Ambiente Laboral en los Departamentos donde se aplicó el instrumento:

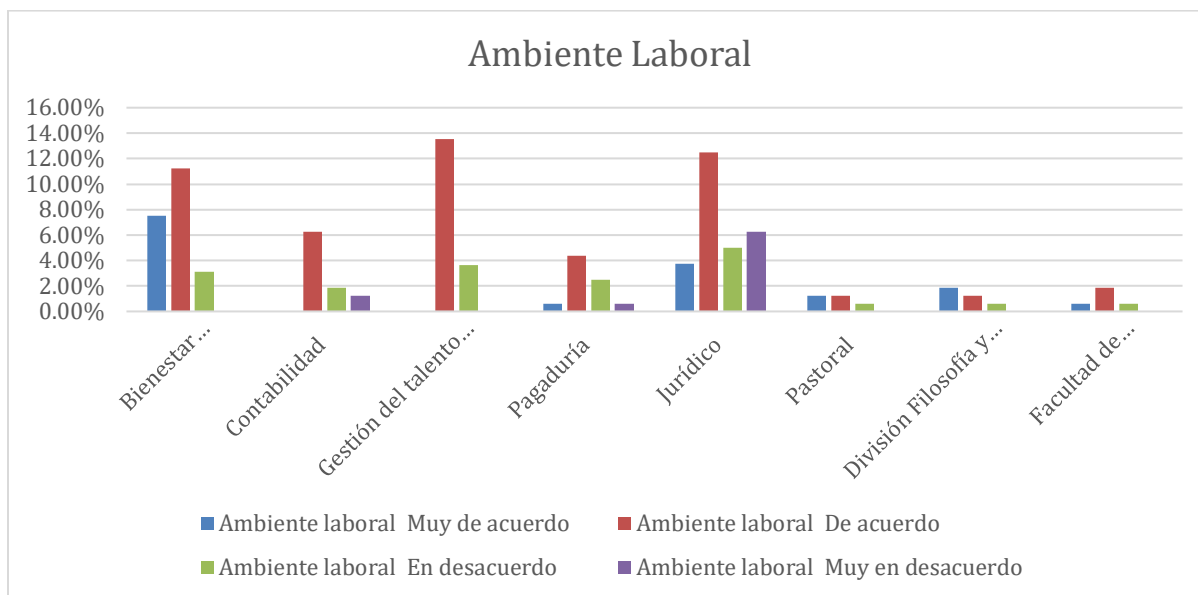
**TABLA 25.** Subvariable Ambiente Laboral.

Ambiente laboral				
Departamento	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Bienestar Universitario	7,50%	11,25%	3,13%	0,00%
Contabilidad	0,00%	6,25%	1,88%	1,25%
Gestión del Talento Humano	0,00%	13,54%	3,65%	0,00%
Pagaduría	0,63%	4,38%	2,50%	0,63%
Jurídico	3,75%	12,50%	5,00%	6,25%
Pastoral	1,25%	1,25%	0,63%	0,00%
División Filosofía y Teología	1,88%	1,25%	0,63%	0,00%
Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones	0,63%	1,88%	0,63%	0,00%



## ILUSTRACIÓN 23

*Subvariable Ambiente Laboral.*



### 15.3.4.3 SUBVARIABLE LIDERAZGO

A continuación, se presentan los resultados estadísticos, en términos de los porcentajes (%) analizando la percepción positiva y negativa de la Subvariable Liderazgo en los Departamentos donde se aplicó el instrumento:

**TABLA 26.** Subvariable Liderazgo.

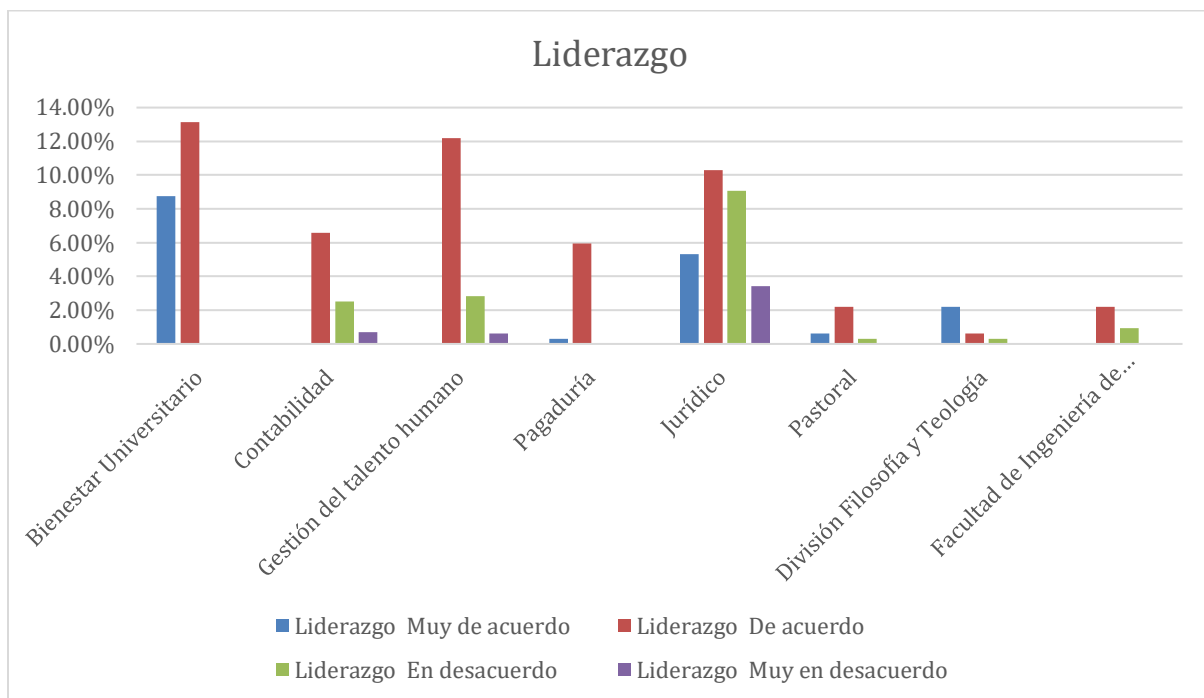
Liderazgo				
Departamento	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Bienestar Universitario	8,75%	13,13%	0,00%	0,00%
Contabilidad	0,00%	6,56%	2,50%	0,69%



Gestión del Talento Humano	0,00%	12,19%	2,81%	0,63%
Pagaduría	0,31%	5,94%	0,00%	0,00%
Jurídico	5,31%	10,31%	9,06%	3,44%
Pastoral	0,63%	2,19%	0,31%	0,00%
División Filosofía y Teología	2,19%	0,63%	0,31%	0,00%
Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones	0,00%	2,19%	0,94%	0,00%

## ILUSTRACIÓN 24

*Subvariable Liderazgo.*



RESULTADOS GENERALES EN TÉRMINO DE PORCENTAJES DE LAS VARIABLES, SUBVARIABLES Y PREGUNTAS

**TABLA 28.** Porcentaje (%) Por Variables

VARIABLE	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Muy Desacuerdo
CALIDAD DE VIDA	19,92%	48,55%	20,76%	10,77%
GESTOR DEL CAMBIO	28,13%	46,88%	16,15%	8,85%
GENERADOR DE RESULTADOS ESTRATÉGICOS	23,11%	45,05%	21,09%	10,74%
GESTOR DE REALCIONES COLABORATIVAS	16,46%	54,27%	20,00%	9,27%



**TABLA 29.** Porcentaje (%) Subvariables.

SUBVARIABLE	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Muy Desacuerdo
BIENESTAR LABORAL	28,13%	45,54%	16,52%	9,82%
FELICIDAD LABORAL	11,72%	51,56%	25,00%	11,72%
VISIÓN	28,13%	46,88%	16,15%	8,85%
ADAPTACIÓN	21,51%	48,66%	19,75%	10,08%
TARJETA DE PUNTUACIÓN EQUILIBRADA	22,40%	44,79%	20,31%	12,50%
ALINEAR PROCESOS	23,83%	45,31%	21,88%	8,98%
CULTURA ORGANIZACIONAL	15,63%	52,50%	23,13%	8,75%
AMBIENTE LABORAL	15,63%	54,38%	18,13%	11,88%
LIDERAZGO	18,13%	55,94%	18,75%	7,19%

**TABLA 30.** Porcentajes (%) Por preguntas (Ver anexo 1)

Pregunta	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Desacuerdo	Muy Desacuerdo	Total
P1_BIENESTAR	34,38%	34,38%	18,75%	12,50%	100,00%
P2_BIENESTAR	25,00%	59,38%	9,38%	6,25%	100,00%
P3_BIENESTAR	28,13%	46,88%	12,50%	12,50%	100,00%
P4_BIENESTAR	31,25%	46,88%	15,63%	6,25%	100,00%
P5_BIENESTAR	31,25%	37,50%	18,75%	12,50%	100,00%
P6_BIENESTAR	25,00%	50,00%	18,75%	6,25%	100,00%
P7_BIENESTAR	21,88%	43,75%	21,88%	12,50%	100,00%
P1_FELICIDAD	6,25%	56,25%	25,00%	12,50%	100,00%
P2_FELICIDAD	9,38%	53,13%	25,00%	12,50%	100,00%
P3_FELICIDAD	12,50%	46,88%	28,13%	12,50%	100,00%
P4_FELICIDAD	18,75%	50,00%	21,88%	9,38%	100,00%
P1_VISION	15,63%	53,13%	18,75%	12,50%	100,00%
P2_VISION	12,50%	71,88%	9,38%	6,25%	100,00%
P3_VISION	31,25%	40,63%	18,75%	9,38%	100,00%
P4_VISION	28,13%	43,75%	18,75%	9,38%	100,00%
P5_VISION	50,00%	31,25%	9,38%	9,38%	100,00%
P6_VISION	31,25%	40,63%	21,88%	6,25%	100,00%
P1_ADAPTACION	18,75%	46,88%	25,00%	9,38%	100,00%
P2_ADAPTACION	18,75%	59,38%	9,38%	12,50%	100,00%
P3_ADAPTACION	12,50%	53,13%	21,88%	12,50%	100,00%
P4_ADAPTACION	31,25%	34,38%	28,13%	6,25%	100,00%
P5_ADAPTACION	21,88%	43,75%	25,00%	9,38%	100,00%



P6_ADAPTACION	18,75%	50,00%	21,88%	9,38%	100,00%
P7_ADAPTACION	25,00%	46,88%	18,75%	9,38%	100,00%
P1_EQUILIBRADA	31,25%	46,88%	12,50%	9,38%	100,00%
P2_EQUILIBRADA	18,75%	37,50%	31,25%	12,50%	100,00%
P3_EQUILIBRADA	15,63%	53,13%	15,63%	15,63%	100,00%
P4_EQUILIBRADA	28,13%	40,63%	18,75%	12,50%	100,00%
P5_EQUILIBRADA	18,75%	46,88%	21,88%	12,50%	100,00%
P6_EQUILIBRADA	21,88%	43,75%	21,88%	12,50%	100,00%
P1_PROCESOS	21,88%	43,75%	25,00%	9,38%	100,00%
P2_PROCESOS	18,75%	34,38%	34,38%	12,50%	100,00%
P3_PROCESOS	28,13%	40,63%	21,88%	9,38%	100,00%
P4_PROCESOS	28,13%	50,00%	12,50%	9,38%	100,00%
P5_PROCESOS	21,88%	50,00%	18,75%	9,38%	100,00%
P6_PROCESOS	28,13%	43,75%	21,88%	6,25%	100,00%
P7_PROCESOS	21,88%	43,75%	28,13%	6,25%	100,00%
P8_PROCESOS	21,88%	56,25%	12,50%	9,38%	100,00%
P1_ORGANIZACIONAL	12,50%	43,75%	34,38%	9,38%	100,00%
P2_ORGANIZACIONAL	12,50%	62,50%	15,63%	9,38%	100,00%
P3_ORGANIZACIONAL	25,00%	46,88%	21,88%	6,25%	100,00%
P4_ORGANIZACIONAL	9,38%	65,63%	15,63%	9,38%	100,00%
P5_ORGANIZACIONAL	18,75%	43,75%	28,13%	9,38%	100,00%
P1_LABORAL	18,75%	59,38%	12,50%	9,38%	100,00%
P2_LABORAL	12,50%	56,25%	21,88%	9,38%	100,00%
P3_LABORAL	18,75%	53,13%	15,63%	12,50%	100,00%
P4_LABORAL	9,38%	43,75%	28,13%	18,75%	100,00%
P5_LABORAL	18,75%	59,38%	12,50%	9,38%	100,00%
P1_LIDERAZGO	15,63%	62,50%	15,63%	6,25%	100,00%
P2_LIDERAZGO	12,50%	68,75%	9,38%	9,38%	100,00%
P3_LIDERAZGO	15,63%	62,50%	15,63%	6,25%	100,00%
P4_LIDERAZGO	12,50%	65,63%	15,63%	6,25%	100,00%
P5_LIDERAZGO	15,63%	62,50%	15,63%	6,25%	100,00%
P6_LIDERAZGO	37,50%	34,38%	15,63%	12,50%	100,00%
P7_LIDERAZGO	18,75%	53,13%	21,88%	6,25%	100,00%
P8_LIDERAZGO	21,88%	46,88%	25,00%	6,25%	100,00%
P9_LIDERAZGO	15,63%	56,25%	21,88%	6,25%	100,00%
P10_LIDERAZGO	15,63%	46,88%	31,25%	6,25%	100,00%



## 16. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 16.1. DISCUSIÓN POR VARIABLES Y SUBVARIABLES

En esta sección, cabe aclarar que los autores de la consultoría tuvieron en cuenta los resultados estadísticos obtenidos para realizar el análisis respectivo, porque estos datos son relevantes para desarrollar el diagnóstico sobre el Departamento de Gestión de Talento Humano de la Universidad Santo Tomás – Sede Bogotá.

El diseño y la aplicación del instrumento fue importante porque gracias a este se arrojaron datos cuantitativos que sirvieron para conocer en % de cómo se encuentra el Departamento de Gestión Humana de la Universidad Santo Tomás – Sede Bogotá, frente a las variables y subvariables que a continuación se describirán, con el fin de plantear una propuesta de mejora al Departamento en mención.

Los consultores manifiestan que los resultados deberán observarse con fines académicos y que pueden servir como insumo para la aplicación en Departamentos de Talento Humano. Resaltando que el instrumento se aplicó de manera virtual.

En la Tabla 6, se observan las subvariables de la variable Calidad de vida, donde se evidenció que los porcentajes más altos se dan al sumar las subvariables Bienestar Laboral y Felicidad Laboral con un porcentaje que se encuentra De Acuerdo en un (48.55%), seguido de un Desacuerdo (20.76%) y las más bajas, la suma de Muy Acuerdo (19.92%) y Muy Desacuerdo (10.77%).

En la tabla 7, se observa la subvariable Bienestar Laboral compuesta por 7 preguntas realizadas a 32 trabajadores, donde se evidenció que como porcentaje más alto un (45%) se encuentra De Acuerdo con la presente variable, seguido de un (28.13%) que se encuentran Muy



De Acuerdo, detectándose con un puntaje más bajo de (16.52%) que se encuentran en Desacuerdo y un (9,82%) Muy en Desacuerdo.

En la tabla 8, se observa la subvariable Felicidad Laboral, está compuesta por 4 preguntas realizadas a 32 trabajadores, donde se evidenció que como porcentaje más alto un (51,56%) se encuentra De Acuerdo con la presente variable, seguido de un (25.00%) que se encuentra en Desacuerdo, detectándose como puntajes más bajos Muy de Acuerdo y Muy en Desacuerdo con un (11,72%).

En la Tabla 9, se observan las subvariables de la variable Generador de Cambio, donde se evidenció que los porcentajes más altos se dan al sumar las subvariables Visión y Adaptación, con un porcentaje que se encuentra De Acuerdo en un (46.88%), seguido de Muy de Acuerdo (28.13%) y las más bajas, la suma de Desacuerdo (16.15%) y Muy en Desacuerdo (8.85%).

En la tabla 10, se observa la subvariable Visión, está compuesta por 6 preguntas realizadas a 32 trabajadores, donde se evidenció que como porcentaje más alto un (46.88%) se encuentra De Acuerdo con la presente variable, seguido de un (28.13%) que se encuentra Muy De Acuerdo, detectándose como puntajes más bajos Desacuerdo (16.15%) y Muy en Desacuerdo con un (8.85%).

En la tabla 11, se observa la subvariable Adaptación compuesta por 7 preguntas realizadas a 32 trabajadores, donde se evidenció que como porcentaje más alto un (47.77%) se encuentra De Acuerdo con la presente variable, seguido de un (21.43%) que se encuentran En Desacuerdo, detectándose con un puntaje más bajo de (20.98%) que se encuentran Muy De Acuerdo y un (9,82%) Muy en Desacuerdo.

En la Tabla 12, se observan las subvariables de la variable Generador de Resultados Estratégicos, donde se evidenció que los porcentajes más altos se dan al sumar las subvariables



Tarjeta de Puntuación Equilibrada y Alinear Procesos, con un porcentaje que se encuentra De Acuerdo en un (45.05%), seguido de Muy de Acuerdo (23.11%) y las más bajas, la suma de Desacuerdo (21.09%) y Muy en Desacuerdo (10.74%).

En la tabla 13, se observa la subvariable Tarjeta de Puntuación Equilibrada compuesta por 6 preguntas realizadas a 32 trabajadores, donde se evidenció que como porcentaje más alto un (44.79%) se encuentra De Acuerdo con la presente variable, seguido de un (22.40%) que se encuentran Muy De Acuerdo, detectándose con un puntaje más bajo de (20.31%) que se encuentran En Desacuerdo y un (12.50%) Muy en Desacuerdo.

En la tabla 14, se observa la subvariable Alinear Procesos compuesta por 8 preguntas realizadas a 32 trabajadores, donde se evidenció que como porcentaje más alto un (45.31%) se encuentra De Acuerdo con la presente variable, seguido de un (23.83%) que se encuentran Muy De Acuerdo, detectándose con un puntaje más bajo de (21.88%) que se encuentran En Desacuerdo y un (8.98%) Muy en Desacuerdo.

En la Tabla 15, se observan las subvariables de la variable Generador de Relaciones Colaborativas, donde se evidenció que los porcentajes más altos se dan al sumar las subvariables de Cultura Organizacional, Ambiente Laboral y Liderazgo, con un porcentaje que se encuentra De Acuerdo en un (54.27%), seguido En desacuerdo (20.00%) y las más bajas, la suma de Muy De Acuerdo (16.46%) y Muy en Desacuerdo (9.27%).

En la tabla 16, se observa la subvariable Cultura Organizacional compuesta por 5 preguntas realizadas a 32 trabajadores, donde se evidenció que como porcentaje más alto un (52.50%) se encuentra De Acuerdo con la presente variable, seguido de un (23.13%) que se encuentran En Desacuerdo, detectándose con un puntaje más bajo de (15.63%) que se encuentran Muy De Acuerdo y un (8.75%) Muy en Desacuerdo.



En la tabla 17, se observa la subvariable Ambiente Laboral compuesta por 5 preguntas realizadas a 32 trabajadores, donde se evidenció que como porcentaje más alto un (54.38%) se encuentra De Acuerdo con la presente variable, seguido de un (18.13%) que se encuentran En Desacuerdo, detectándose con un puntaje más bajo de (15.63%) que se encuentran Muy De Acuerdo y un (11.88%) Muy en Desacuerdo.

En la tabla 18, se observa la subvariable Liderazgo compuesta por 10 preguntas realizadas a 32 trabajadores, donde se evidenció que como porcentaje más alto un (55.94%) se encuentra De Acuerdo con la presente variable, seguido de un (18.75%) que se encuentran En Desacuerdo, detectándose con un puntaje más bajo de (18.13%) que se encuentran Muy De Acuerdo y un (7.19%) Muy en Desacuerdo.

## **16.2. ANÁLISIS DE SUBVARIABLE POR DEPARTAMENTOS**

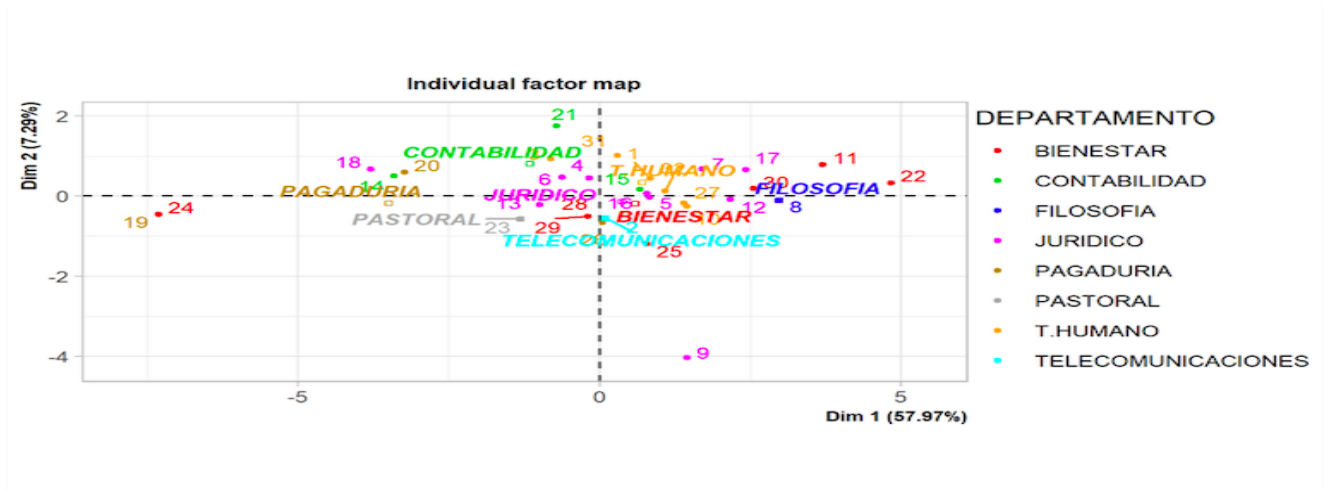
De acuerdo con los resultados discriminados desde los departamentos que fueron partícipes de la herramienta de medición, se encontró que los porcentajes que se presentan a continuación por tipo de respuesta, se tomó el porcentaje por cantidad de encuestados que responden a esa pregunta, por ende, varía el promedio por medio de dos criterios: primero por la cantidad de respuestas por variable y segundo por la cantidad de encuestados por departamento.

Entonces, a continuación, se muestra que por medio del Análisis Factorial Múltiple el cuál fue la metodología que se utilizó para plasmar los resultados de evidencias en la siguiente gráfica, donde la dispersión de las respuestas no es similar por departamento, es decir, se tomó en cuenta el grupo de encuestados que tienen opinión propia acerca de cada variable y subvariable independientemente del departamento en el que se encuentra. Sin embargo, se evidenció un patrón de respuestas donde predominó en su mayoría el tipo de respuesta De Acuerdo, lo que puede llegar a sesgar el criterio de análisis en los resultados.



Figura 26.

*Resultados por Departamentos, factor individual*



En la tabla 19, se observa la subvariable Bienestar Laboral con la cual se realizó un análisis por Departamentos, el resultado discriminado de los porcentajes evidenció que el tipo de respuesta Muy De Acuerdo en los Departamentos de Bienestar Universitario y Jurídico tuvo el porcentaje más alto (7.59%), seguido del Departamento de Gestión del Talento Humano (4.02%), seguido de la División Filosófica y Teología y el Departamento de Pagaduría con un (3.13%), se evidenció que la Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones (1.79%), seguido del Departamento de Pastoral (1.34%) y con un (00.00%) el Departamento de Contabilidad.

El tipo de respuesta De Acuerdo, el porcentaje más alto (10.71%) se evidenció en los Departamentos de Gestión de Talento Humano y Jurídico, seguido del Departamento Bienestar Universitario (9.82%), Departamento de Contabilidad (7.14%), Departamento de Pagaduría (2.68%), Facultad de Ingeniería de telecomunicaciones (3.13%), Departamento de Pagaduría (2.68%), seguido del Departamento de Pastoral y la Facultad de Ingeniería de



Telecomunicaciones con un porcentaje de (1.79%), se puede evidenciar que dentro de los más bajos se encuentran la División Filosofía y Teología (0.00%).

El tipo de respuesta En Desacuerdo se observó que el Departamento de Jurídica tuvo el porcentaje más alto (6.25%), seguido del Departamento de Pagaduría (3.57%), en el análisis realizado se puede observar que las áreas de Bienestar Universitario, Contabilidad, Gestión del Talento Humano (2.23%) y con un porcentaje de (00.00%) el Departamento de Pastoral, la División Filosofía y Teología y la Facultad de Ingeniería de Comunicaciones

El tipo de respuesta Muy en Desacuerdo se evidenció que el porcentaje más alto (3.57%) fue del Departamento Jurídica, seguido del porcentaje 2.23% de Bienestar Universitario, evidenciando un porcentaje más bajo (0.89%) en Gestión Humana y con un porcentaje de (00.00%) los Departamentos de Contabilidad, Pagaduría, Pastoral, la División Filosofía y Teología y la Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones.

En la tabla 20, se observa la subvariable Felicidad laboral con la cual se realizó un análisis por Departamentos, el resultado discriminado de los porcentajes evidenció que el tipo de respuesta Muy De Acuerdo en el Departamento de Bienestar Universitario tuvo el porcentaje más alto (4.69%), el Departamento Jurídico (3.91%), el Departamento de Contabilidad y Gestión del Talento Humano (1.56%), los Departamentos de Pastoral y la División Filosófica y Teología (0.78%) y con un (00.00%) el Departamento de Pagaduría y la División Filosófica y Teológica.

El tipo de respuesta De Acuerdo el porcentaje más alto (12.50%) se evidenció en el Departamento de Bienestar Universitario, seguido del Departamento de Gestión de Talento Humano con un (10.94%), el Departamento Jurídico (8.59%) y el Departamento de Contabilidad (5.47%), se evidenció que dentro de los porcentajes más bajos se encuentran la



Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones (2.35%), el Departamento de Pastoral (2.34%) y la División Filosofía y Teología (1.56%).

El tipo de respuesta En Desacuerdo, se observó que el Departamento de Gestión del Talento Humano tuvo el porcentaje más alto (6.25%), seguido del Departamento de Jurídica ( 3.32%) y Pagaduría (3.13%), se puede observar el Departamento de Bienestar Universitario tuvo un porcentaje de (2.34%), seguido del Departamento de Contabilidad (1.56%), los porcentajes más bajos se encontraron en la División de Filosofía y Teología y Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones (0.78 %) y con un porcentaje de (00.00%) el Departamento de Pastoral.

El tipo de respuesta Muy en Desacuerdo se observó que el porcentaje más alto (3.13%) fue del Departamento Jurídica, seguido del porcentaje (2.34%) del Departamento de Bienestar Universitario, en el Departamento de Contabilidad (0.78%), y con (00.00%) los Departamentos de Gestión del Talento Humano, Pagaduría, Pastoral, la División Filosofía y Teología y la Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones.

En la tabla 21, se observa la subvariable Visión con la cual se realizó un análisis por Departamentos, el resultado discriminado de los porcentajes evidenció que el tipo de respuesta Muy De Acuerdo en el Departamento de Bienestar Universitario tuvo el porcentaje más alto (11.46%), seguido del Departamento Jurídico (8.33%), el Departamento de Gestión del Talento Humano ( 3.13%) , la Facultad de Ingeniería y Telecomunicaciones (2.26%), seguido de la División Filosófica y Teología y el Departamento de pagaduría con un (1.04%) , con un (00.00%) los Departamento de Contabilidad y Pastoral.

El tipo de respuesta De Acuerdo el porcentaje más alto (11.46%) se evidenció el en Departamento de Gestión de Talento Humano, seguido de los Departamento de Bienestar Universitario (7.81%), Jurídico (7.29%), Contabilidad (6.77%), Pagaduría (3.64%), Pastoral



(3.13%), se evidenció que dentro de los porcentajes más bajos se encuentran la División Filosofía y Teología (2.08%) y la Facultad de Ingeniería de telecomunicaciones (1.04%).

El tipo de respuesta En Desacuerdo se observó que el Departamento de Pastoral tuvo el porcentaje más alto (7.29%), seguido del Departamento de Gestión del Talento Humano (4.17%), se evidenció que el Departamento de Contabilidad (2.60%), seguido de Bienestar Universitario con (2.08%) y con un (00.00%) los Departamentos de Pagaduría, Pastoral, la División Filosofía y Teología y la Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones.

El tipo de respuesta Muy en Desacuerdo se observó que el porcentaje más alto (5.21%) fue del Departamento Jurídico, los Departamentos de Bienestar Universitario y Contabilidad de (0.52%), y los Departamento de Gestión del Talento Humano, Pagaduría, Pastoral, la División Filosofía y Teología y la Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones con (00.00%).

En la tabla 22, se observa la subvariable Adaptación con la cual se realizó un análisis por Departamentos, el resultado discriminado de los porcentajes evidenció que el tipo de respuesta Muy De Acuerdo en el Departamento de Bienestar Universitario tuvo el porcentaje más alto (9.90%), seguido de los Departamentos Jurídico (5.80%), Pastoral (2.23%). seguido de la División Filosófica y Teología (1.04%), el Departamento de Gestión del Talento Humano (0.89%). La Facultad de Ingeniería y Telecomunicaciones (0.45%), con un porcentaje de (00.00%) los Departamentos de Contabilidad y Pagaduría.

El tipo de respuesta De Acuerdo el porcentaje más alto (11.16%) se evidenció en el Departamento de Gestión de Talento Humano, seguido los Departamentos de Bienestar Universitario (9.90%), Jurídico (9.38%), Contabilidad (5.80%), la Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones (3.13%). El Departamento de Pagaduría (2.68%), seguido del Departamento de Pastoral (2.23%) y la División Filosofía y Teología (1.04%).



El tipo de respuesta En Desacuerdo se observó que el Departamento Jurídico tuvo el porcentaje más alto (9.38%), seguido del Departamento Gestión del Talento Humano (5.80%), Departamento de Bienestar Universitario (2.08%), seguido del Departamento de Contabilidad (1.34%), los Departamentos de Pagaduría (0.45%), Pastoral (0.45%), la División Filosofía y Teología (1.04%), y la Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones (00.00%).

El tipo de respuesta Muy en Desacuerdo se observó que el porcentaje más alto (3.57%) fue del Departamento Jurídica, seguido del porcentaje (2.23%) de Contabilidad, seguido de la División Filosofía y Teología (0.52%), el Departamento de Gestión del Talento Humano (0.45%) y el Departamento de Pastoral (0.45%) y con un (00.00%) los Departamentos de Bienestar Universitario, Pagaduría y la Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones.

En la tabla 23, se observa la subvariable Tarjeta de Puntuación Equilibrada con la cual se realizó un análisis por Departamentos, el resultado discriminado de los porcentajes evidenció que el tipo de respuesta Muy De Acuerdo en el Departamento de Contabilidad (7.81%), seguido de los Departamentos de Bienestar Universitario (7.29%), Jurídico (6.25%), los Departamentos de Gestión del Talento Humano y Pagaduría (3.13%), seguido de la División Filosófica y Teología (2.08%), el Departamento de Pastoral y la Facultad de Ingeniería de telecomunicaciones (00.00%).

El tipo de respuesta De Acuerdo el porcentaje más alto (11.98%) se evidenció en el Departamento de Bienestar Universitario, seguido de los Departamentos de Gestión de Talento Humano y Jurídica con un porcentaje de (8.33%), Contabilidad (6.25%), Pagaduría (4.17%), la Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones (3.13%), el Departamento de Pastoral (1.56%), la División Filosofía y Teología (1.04%).

El tipo de respuesta En Desacuerdo se observó que el Departamento Jurídico tuvo el porcentaje más alto (7.29%), seguido de los Departamento de Bienestar Universitario y Gestión



del Talento Humano (3.65%), en el análisis realizado se pudo observar que el Departamento de Pastoral tiene un (1.56%), seguido de los Departamentos de Contabilidad y Pagaduría (1.04%), y con un porcentaje bajo la División Filosofía y Teología (0.52%) y la Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones (00.00%).

El tipo de respuesta Muy en Desacuerdo se observó que el porcentaje más alto (6.25%) fue del Departamento Jurídica, seguido del Departamento de Contabilidad (2.08%) y del Departamento de Gestión del Talento Humano (1.56%), los Departamentos de Bienestar Universitario, Pagaduría, Pastoral, División Filosofía y Teología y la Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones (00.00%).

En la tabla 24, se observa la subvariable Alinear los Procesos con la cual se realizó un análisis de los resultados por Departamentos, el resultado discriminado de los porcentajes evidenció que el tipo de respuesta Muy De Acuerdo tiene el porcentaje más alto en el Departamento de Bienestar Universitario (11.33%), seguido del Departamento Jurídico (5.47%), el Departamento de Pagaduría c (3.52%), seguido del Departamento de Gestión de Talento Humano (1.95%), la División Filosófica y Teología (1.56%) y el Departamento de Contabilidad y la Facultad de Ingeniería de telecomunicaciones (00.00%).

En el tipo de respuesta De Acuerdo el porcentaje más alto (13.67%) se evidenció en el Departamento de Gestión del Talento Humano, los Departamentos de Bienestar Universitario (8.98%) y Contabilidad (8.20%). La Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones (2.73%), el Departamento de Pagaduría (2.34%). Se pudo evidenciar que dentro de los Departamentos con más bajos porcentajes están el Departamento de Pastoral y la División Filosofía y Teología (1.56%).

En el tipo de respuesta En Desacuerdo, se observó que el Departamento Jurídico tuvo el porcentaje más alto (7.29%), seguido del Departamento de Pagaduría (3.91%) y el



Departamento de Gestión del Talento Humano (3.13%). En el análisis realizado se pudo observar que el Departamento de Bienestar Universitario (1.56%), seguido del Departamento Pastoral (1.17%), y con un porcentaje bajo el Departamento de Contabilidad (0.78%) y la Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones (0.39%) y la División de Filosofía y Teología (00.00%).

En el tipo de respuesta Muy en Desacuerdo se observó que el porcentaje más alto (5.47%) en el Departamento Jurídica, seguido el Departamento de Contabilidad (0.45%) y los Departamentos de Bienestar Universitario, los Departamentos de Gestión del Talento Humano, Pagaduría, División Filosofía y Teología y la Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones (00.00%).

En la tabla 25, se observa la subvariable Cultura Organizacional con la cual se realizó un análisis de los resultados por Departamentos, el resultado discriminado de los porcentajes evidenció que el tipo de respuesta Muy De Acuerdo tiene el porcentaje más alto en el Departamento de Bienestar Universitario (5.63%), seguido del Departamento Jurídico con un porcentaje (5.00%), el Departamento de Pagaduría y la División Filosófica y Teología (1.88%), el Departamento de Gestión de Talento Humano (1.25%), el Departamento de Pastoral (0.63%) y el Departamento de Contabilidad y la Facultad de Ingeniería de telecomunicaciones (00.00%).

El tipo de respuesta De Acuerdo, el porcentaje más alto (14.38%) se evidenció en el Departamento de Bienestar Universitario (14.38%), seguido del Departamento de Gestión del Talento Humano (11.25%). Se observó que la Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones (3.13%), seguida del Departamento de Pagaduría (2.50%). Se pudo evidenciar que dentro de los porcentajes más bajos están el Departamento de Pastoral y la División Filosofía y Teología (1.25%).



El tipo de respuesta En Desacuerdo se observó que el Departamento de Jurídico tuvo el porcentaje más alto (8.13%), seguido del Departamento de Gestión del Talento Humano (5.00%). El Departamento de Pagaduría (3.75%), el Departamento Pastoral (2.50%), los Departamentos de Bienestar Universitario y Contabilidad (1.88%) y con (00.00%) la División Filosofía y Teología y la Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones.

El tipo de respuesta Muy en Desacuerdo se observó que el porcentaje más alto (5.63%) fue del Departamento Jurídica, los Departamentos de Bienestar Universitario, Gestión del Talento Humano, Pagaduría, Contabilidad, la División Filosofía y Teología y la Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones (00.00%).

En la tabla 26, se observa la subvariable Ambiente Laboral, con la cual se realizó un análisis de los resultados por Departamentos, el resultado discriminado de los porcentajes evidenció que el tipo de respuesta Muy De Acuerdo tiene el porcentaje más alto en el Departamento de Bienestar Universitario (7.50%), seguido del Departamento Jurídico (3.75%), la División Filosófica y Teología (1.88%) y el Departamento de Pastoral (1.25%), el Departamento de Pagaduría y la Facultad de Ingeniería de Comunicaciones (0.63%) y los Departamento de Contabilidad y Gestión del Talento Humano un porcentaje de (00.00%).

El tipo de respuesta De Acuerdo, el porcentaje más alto (13.54%) se evidenció en el Departamento de Gestión del Talento Humano, seguido del Departamento Jurídico (12.50%). El Departamento Universitario (11.25%). El Departamento de Contabilidad (6.25%), seguida del Departamento de Pagaduría (4.38%). Se pudo evidenciar que dentro de los porcentajes más bajos están la Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones (1.88%), el Departamento de Pastoral y la División de Filosofía y Teología (1.25%).

El tipo de respuesta En Desacuerdo se observó que el Departamento de Jurídico tuvo el porcentaje más alto (5.00%), seguido del Departamento de Gestión del Talento Humano



(3.65%). El Departamento de Bienestar Universitario (3.13%), el Departamento de Pagaduría (2.50%), el Departamento de Contabilidad (1.88%) y el Departamentos de Pastoral, la División Filosofía y Teología y la Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones (0.63%).

El tipo de respuesta Muy En Desacuerdo se observó que el Departamento de Jurídico tuvo el porcentaje más alto (6.25%), seguido del Departamento de Contabilidad (1.25%). En el análisis realizado se puede observar que el Departamento de Pagaduría se encuentra dentro de los más bajos (0.63%) y los Departamentos de Bienestar Universitario, Gestión de Talento Humano, Pastoral, la División Filosofía y Teología y la Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones (00.00%).

En la tabla 27, se observa la subvariable Liderazgo, con la cual se realizó un análisis de los resultados por Departamentos, el resultado discriminado de los porcentajes evidenció que el tipo de respuesta Muy De Acuerdo tiene el porcentaje más alto en el Departamento de Bienestar Universitario (8.75%), seguido del Departamento Jurídico (5.31%), seguido de la División Filosófica y Teología (2.19%) y el Departamento de Pastoral (0.63%), el Departamento de Pagaduría (0.31%) y el Departamento de Contabilidad, la Facultad de Ingeniería de Comunicaciones y el Departamento de Gestión del Talento Humano (00.00%).

El tipo de respuesta De Acuerdo se evidenció en el Departamento de Bienestar Universitario el porcentaje más alto (13.13%), seguido del Departamento de Gestión del Talento Humano (12.19%). El Departamento Jurídico con un (10.31%). Seguido del Departamento de Contabilidad (6.56%), el Departamento de Pagaduría (5.94%). La Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones (2.19%) y el Departamento de Pastoral (2.19%) y la División Filosofía y Teología (0.63%).

El tipo de respuesta En Desacuerdo se observó que el Departamento Jurídico tuvo el porcentaje más alto (9.06%), los Departamentos de Gestión del Talento Humano (2.81%), el



Departamento de Contabilidad (2.50%), la Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones (0.94%), el Departamento de Pastoral y la División Filosofía Teología con (0.31%) y los Departamentos de Bienestar Universitario y Pagaduría (00.00%).

El tipo de respuesta Muy En Desacuerdo se observó que el Departamento de Jurídico tuvo el porcentaje más alto (3.44%), seguido del Departamento de Contabilidad (0.69%). El Departamento de Gestión del talento Humano (0.63%) y los Departamentos de Bienestar Universitario, Pagaduría, Pastoral, la División Filosofía y Teología y la Facultad de Ingeniería de Telecomunicaciones (00.00%).



## 17. CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos se concluyó, que no hay evidencias estadísticas frente a los resultados promedio, donde uno de los factores que podrían incidir en los resultados es que los encuestados en el momento de dar respuesta, no sintieron interés al responder las preguntas o el sentimiento de no generar controversia en sus respuestas, de ser así, la medición puede que no exprese la realidad en dichas mediciones. Sin embargo, se tomó en cuenta las preguntas que tomaron una relevancia considerable según su tipo de respuesta, dando a concluir lo siguiente:

15.1. El tipo de respuesta Muy De Acuerdo evidenció en sus respuestas que las preguntas que corresponde a la subvariable Visión (Talento Humano cuenta con un programa de inducción institucional donde se da a conocer la visión, estructura, proyectos, programas que le permitan conocer la institución y su puesto de trabajo), Bienestar (Talento Humano apoya y promueve prácticas de bienestar individual y familiares en las dimensiones física, mental, social y espiritual en su organización,) y Liderazgo (Talento Humano cuenta con un sistema de medición del desempeño que permita medir resultados, contribuciones y reconocimientos individuales y grupales). Es importante resaltar que el resultado obtenido evidencio que las preguntas están generando un impacto positivo en los encuestados de la Universidad Santo Tomás sede Bogotá (central).

15.2. El tipo de respuesta De Acuerdo, como se ha mencionado anteriormente presentó un sesgo en sus respuestas debido a que más del 50% de los encuestados en su mayoría de preguntas respondieron a este tipo de respuesta. Sin embargo, se tomó en cuenta



las siguientes subvariables: Visión (Talento Humano rediseña sus procesos para ajustarse a las necesidades de la Institución), Liderazgo (Talento Humano ha realizado programas de formación para que los líderes incentiven y logren mejoras en los procesos de cada área) y Cultura organizacional (Talento Humano promueve en sus trabajadores una cultura organizacional diferenciadora que fortalezca los principios y valores de la institución). Estas subvariables son las que generaron un promedio alto en el tipo de respuesta a mención, lo que concluye un impacto positivo frente a las preguntas.

15.3. En cuanto al tipo de respuesta en Desacuerdo se tomaron las que generaron mayor impacto negativo y las que más adelante se tendrán en cuenta para las recomendaciones a trabajar. Las subvariables identificadas fueron: Cultura organizacional (Talento Humano cuenta con un sistema de medición de cultura organizacional) Alinear procesos (Talento humano realiza charlas, foros, encuestas, donde los colaboradores puedan expresar sus inquietudes y aportar ideas para mejorar y alinear con la organización el desarrollo de sus funciones) y Liderazgo (Talento Humano ha retroalimentado a los jefes de acerca de su capacidad de liderazgo).

15.4. En el tipo de respuesta Muy En Desacuerdo, se concluyó que muy pocos de los encuestados respondieron a esta, siendo un porcentaje no mayor al 19%. Sin embargo, se toman en cuenta las subvariables que generaron mayor impacto negativo y a considerar en las recomendaciones: Ambiente Laboral (Talento Humano cuenta con un sistema de medición de ambiente laboral) y Puntuación Tarjeta Equilibrada (Talento Humano tiene indicadores para medir el ausentismo laboral (frecuencia y causales) en la universidad Santo Tomás).

15.5. Con respecto a los departamentos evaluados en la Universidad Santo Tomás - sede Bogotá (central), se evidenció que en el Departamento Jurídico existe mayor



homogeneidad con respecto a las respuestas dadas en cada una de las variables y en cuanto al Departamento Pastoral y la Facultad de Ingeniería de las Telecomunicaciones, se evidenció que sus respuestas se dieron solo o en su mayoría hacia el tipo de respuestas Muy de Acuerdo y en Desacuerdo.

15.6. La creación del instrumento de medición permitió observar que existen pocos antecedentes acerca de cómo gestión humana debería contemplarse en una organización tanto en sus procesos como en sus estrategias y como la falta de medición periódica genera reprocesos en la planeación que se realiza.



## 18. RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos los consultores hacen unas recomendaciones generales y por cada Variable al encargado del Departamento de Gestión del Talento Humano:

- 18.1.** Se recomienda realizar una evaluación piloto dirigida a los trabajadores de la Universidad Santo Tomás, para analizar posibles factores a modificar y no incurrir en errores como: sesgos en las respuestas, no entendimiento en las preguntas, entre otros. Adicional, dejar un buzón de sugerencias para realizar los cambios pertinentes a considerar.
- 18.2.** Es importante resaltar que el Departamento de Gestión del Talento Humano sede Bogotá (central), no contaba con un instrumento de medición, por lo tanto, la consultoría recomienda que a partir de este instrumento que se está dejando con el desarrollo de este primer acercamiento, se realice una medición anual y a partir de los resultados arrojados, dar una continua mejora al Departamento desde la percepción de los demás trabajadores de la Universidad.
- 18.3.** Desde los resultados entregados en este diagnóstico, los consultores recomiendan estandarizar la cantidad de trabajadores que den respuesta a cualquier instrumento a medir, debido a que se pueden sesgar los resultados. Así mismo, es muy importante el ampliar la muestra de los encuestados para aumentar la percepción de cómo se encuentra el Departamento de Gestión del Talento Humano.



- 18.4.** Es importante cuando se quiera realizar un instrumento de medición (a cualquier proceso de gestión humana), ser validado previamente por un grupo de expertos para dar certeza de la finalidad que tiene dicho instrumento.
- 18.5.** Se recomienda que, a partir de los resultados obtenidos, tanto el Departamento como la Universidad los tenga en cuenta para la planeación estratégica de la Universidad.
- 18.6.** Se recomienda, que a partir de los resultados donde el impacto fue positivo, se mantenga una evaluación continua que permita seguir trabajando con estas estrategias y generando nuevas para que perduren en el Departamento y se encuentre siempre alineado con la razón de ser de la Universidad.
- 18.7.** Se recomienda que el Departamento de Gestión del Talento Humano contribuya y se encuentre alineado con la Universidad en todas sus estrategias, generando en los trabajadores sentido de pertenencia, potencializando sus habilidades y competencias para apoyar dicha alineación desde el departamento al que pertenezca.

#### **18.8. Variable Generador de Calidad de Vida**

De acuerdo con esta variable se recomienda al profesional del Departamento Gestión de Talento Humana tener en cuenta las siguientes sugerencias en las Subvariables Bienestar Laboral y Felicidad Laboral:

Subvariable Bienestar Laboral: Desde las subvariables física, espiritual, emocional y social se recomiendan al responsable del Departamento de Gestión del Talento Humana:

- Reuniones o dinámicas participativas para fomentar espacios donde se permita compartir y socializar con los trabajadores de las diferentes áreas de la Universidad.
- Crear y promover espacios donde los trabajadores puedan desarrollar actividades que disminuyan el estrés laboral.



- Crear campañas para fomentar estilos de vida sanos en los trabajadores. Ejemplos tipos de alimentación, ejercicio, charlas motivacionales.
- Si la organización tiene facilidad de tener transporte, crear rutas con el fin de generar mayor bienestar a los trabajadores.
- Generar alianzas con cajas de compensación familiar con el fin de generar espacios que no sean en la misma organización para que sus trabajadores puedan tener un espacio laboral diferente, sentir mayor comodidad
- Un punto que debe continuar dentro de la universidad es la oportunidad que brindar a los trabajadores para capacitarse y estudiar con fin de mejorar sus competencias y conocimientos esto fomenta en ellos alegría, satisfacción y compromiso con la Universidad.
- Generar escenarios (mesas de trabajo, capacitaciones, charlas) para que los trabajadores conozcan y se apropien de los indicadores que compone el SG-SST (sistema general de seguridad y salud del trabajo).

#### Subvariable Felicidad Laboral:

- Teniendo en cuenta las subvariables Felicidad Laboral se recomienda al responsable del Departamento de Gestión de Talento Humana:
- Generar incentivos no monetarios ejemplo: reconocimiento por ser empleado del mes, alcance de metas propuestas, mejor compañero, por puntualidad que fomentan a generar en el trabajador alegría por el esfuerzo que hace en sus jornadas laborales.
- Generar estrategias que ayuden a que las personas se orienten más al logro del trabajo que desarrollan y que este acompañado de estímulos como ascenso, mejor salario.



- Aunque la Organización puede que no cuente con presupuestos robustos para dar a sus trabajadores y generar en ellos felicidad laboral, la consultoría hace énfasis en el salario emocional el cual actualmente tiene mucha importancia en el medio y en los trabajadores, porque estimula y genera compromiso y mejoras para alcanzar las metas de la organización.

### **18.9 Variable Generador de Resultados estratégicos**

De acuerdo con esta variable se recomienda al profesional de Gestión de Talento Humano tener en cuenta las siguientes sugerencias:

- Generar sistemas de medición por indicadores para saber cómo se comporta el ausentismo y la rotación de personal en la universidad, el profesional del área debe tener en cuenta que el ausentismo y la rotación del personal también se pueden presentar por dificultades de clima, cultura organizacional, por temas personales de los colaboradores, por alguna enfermedad o dolencia física entre otros y a partir de esto crear medidas preventivas o de acción.

Subvariable Alinear los Procesos Estratégicos:

- Generar sentido de comprensión a los trabajadores, en cuanto a que todos los procesos o actividades que se realicen deben estar alineados con el objetivo misional de la universidad, por ende, se proponen jornadas de capacitación, charlas, canales de comunicación entre otros, donde el profesional de gestión humana proporcione toda la información y comprensión de alinear los procesos estratégicos de acuerdo con los cambios que se generen.
- Se recomienda que el profesional de Gestión del Talento Humano, participe de la planeación estratégica de la organización generando nuevas ideas y conociendo los procesos que se manejan.



### 18.10 Variable Generador de Relaciones Colaborativas

De acuerdo con esta variable se recomienda al profesional de Gestión de Talento Humana tener en cuenta las siguientes sugerencias en las Subvariables Ambiente Organizacional, Cultura Organizacional y Liderazgo:

Subvariable Ambiente Organizacional:

- Crear un modelo de medición en ambiente laboral dirigido a todos los trabajadores de la Universidad Santo Tomás y liderado por parte del Departamento de Gestión del Talento Humano, con el fin de identificar: camaradería y las relaciones interpersonales. A partir de la creación del modelo se debe analizar los resultados y crear planes periódicos con el fin de dar una mejora continua al ambiente laboral de la Universidad, esta aplicación se debe realizar a toda la Universidad y a cada una de las sedes que la componen.

Subvariable Cultura Organizacional:

- Diseñar o implementar a partir de un modelo ya previamente realizado un sistema de medición en cultura organizacional, esto con el fin de conocer la percepción de los trabajadores en cuanto a la diversidad, a sus valores e identidad con la Universidad Santo Tomás-Sede Bogotá. Por ende, cuando se tengan los resultados de la medición realizar un plan de acción a partir de como los valores de la Universidad están alineados con los valores de cada uno de los trabajadores
- Crear si no se cuenta con una política en el proceso de contratación y selección que apoye la diversidad adicional que esta política perdure en la universidad para generar concientización y eliminar las brechas diferenciales que existen en la actualidad de acuerdo con las investigaciones realizadas por Deloitte.



- Finalmente crear espacios e incluir en los planes de bienestar laboral actividades de endomarketing, donde la Universidad genere en los trabajadores el sentido de pertenencia e identidad con la misma.

#### Subvariable Liderazgo:

- Es importante potencializar la competencia de Liderazgo en los trabajadores de la Universidad Santo Tomás-Sede Bogotá, porque de acuerdo con los resultados obtenidos se evidenció que no se cuentan con estrategias que ayuden a la generación de retroalimentación oportuna frente al liderazgo que poseen los directivos de la Universidad.
- Para potencializar esta competencia es importante crear jornada de formación y participación a la formación con otras entidades que cuenten con la experticia en el tema. El liderazgo para un gerente, coordinador o director es integral en todos sus procesos y al momento de liderar a su personal a cargo.

### 18.11 Variable Generador de Cambio

De acuerdo con esta variable se recomienda al profesional de Gestión del Talento Humano tener en cuenta las siguientes sugerencias:

- Identificar las personas que pueden ser líderes en el Departamento que se encuentran, promoviendo e incentivando el desarrollo de proyectos con los trabajadores a cargo y haciéndolos participes de los cambios propuestos por la Universidad.
- Teniendo en cuenta el resultado de la presente variable, es importante destacar la disposición que tiene los trabajadores para adaptarse a los nuevos proyectos del Departamentos de Gestión Humana, la Consultoría propone implementar nuevos



modelos de contratación laboral como: el teletrabajo, lo cual permitirá que los trabajadores disfruten otros espacios.

- Implementar programas para mejorar los canales de comunicación interna para que los Departamentos de la Universidad Santo Tomás – Sede Bogotá para lograr más efectiva y eficiente con el desarrollo de los procesos asignados a cada trabajador.



## 19. BIBLIOGRAFÍA

Boada i Grau, Joan y de Diego Vallejo, Raúl y Agulló, Tomás, Esteban y Mañas Rodríguez, Miguel Ángel (2005). El absentismo laboral como consecuencia de variables organizacionales. *Psicothema*, 17 (2), 212-218. ISSN: 0214-9915. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72717205>

Cameron, K & Quinn, R. (2006). “Diagnosing and Changing Organizational Culture. San Francisco. Editorial Jossey y Bass.

Caraveo, María del Carmen. (2004) Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico-Administrativas Universidad Juárez Autónoma de Tabasco - México.*

Covey, Stephen R. (2003). *Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires. Editorial Paidós.

Chiavenato, Idalberto (2003). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Editoril Mc Graw Hill

Dessler, G; Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos., enfoque latinoamericano*. Pearson education. México.

Díaz, N. (enero-marzo de 2016, p. 18). Dave Ulrich. *Revista Gestión*.

Dillon, B; Bourke, J. (2018). La revolución de la diversidad y la inclusión, ocho verdades poderosas. *Deloitte*. No 22. Pg 83-95.

Great Place to Work. (2018). ¿Qué tan importante es el ambiente laboral? <https://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones/otros/blog/que-tan-importante-es-el-ambiente-laboral>.



Hernández Sampieri R.; Fernández Collado, C., y Bapista Lucio, M. (2017, p. 8). Metodología de la investigación. ISBN: 978-1-4562-2396-0. McGraw Hill.

Hofstede, G., (1999). Culturas y organizaciones. Editorial El software mental, Madrid, Alianza.

Jáuregui, A. (s.f., p. 1). Los principios de la Administración científica de Taylor e introducción al fordismo.

John P. Kotter (2004), El Líder del Cambio. México.

José M. Acosta (2011), Trabajo en Equipo – Madrid – España. ISBN 978-84-7356-794-7.

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. (2008). La Metodología nacional para medir el clima organizacional. El grupo de investigaciones de la Universidad del Rosario (Fuente: Estudios referenciados 1980-2005). Facultad de Administración de Empresas.

Moisés Briñez; Abraham González y Vanessa Romero (2016), Prospectiva del Capital Intelectual: Cuadro de Mando Integral como Generador de Valor Empresarial – Universidad Óscar Ribas - México.

Nieto, C (2014). Tesis doctoral “Caracterización de un modelo de medición de la gestión humana. Una aplicación para Colombia”. Universidad Nebrija. Madrid, España.

Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage througe people (Ventaja competitiva a través de las personas). En Nieto L., C., (Ed.). Boston. Harvard Businnes School Press.

Rincón, A; Escobar, Natalia. (2004) Adaptación de cuadro de mando integral en proyectos de empresas sociales. Tomado de Kaplan, R y Norton, D. (2000)



Salazar, Yunior. (2015) Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. Revista de ciencias empresariales de la universidad San Martín de Porres. Vol 6. No 1. Pg 51.

Seligman, Martin E. P. (2006). *La auténtica felicidad*. Ediciones B, S. A. para el sello Javier Vergara Editor.

Shein, E. (1988). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey – Bass.

Schmitt, B.H.; Simonson, A. y Marcus, J., 1995. Managing corporate image and identity. *Long Range Planning*, 28(5), 82-92.

Faría, C; Salazar, C; Castellano; M. (2016). Endomarketing: Estrategia dinamizadora para la responsabilidad social del sector universitario, *Revista espacios*. Vol. 38. No 1. Pag 6.

Olivia, E; Carvajal, L. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Revista suma de negocios*. Vol 5 No 13, Pág 114-123.

Ulrich, Dave. (2005). *La propuesta de valor de recursos humanos: la próxima agenda de RR.HH.* Capital Humano, No. 193, Suplemento Selección de Personal.

Ulrich, Dave. (1997) *Recursos humanos Champions*. Buenos Aires, Argentina. Granica S.A

Yanez, D. (9 de septiembre de 2020, p. 1). *Método descriptivo: Características, etapas y ejemplos*.

Zavarce, Carlos (2013). Arquitectura Estratégica: ¿Cómo Alinear la Estrategia con la Organización? *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 9 (25), 21-32. ISSN: 1856-1594. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70928419002>



## ANEXOS

### ANEXO 1. Instrumento de Medición