

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE RECURSOS HUMANOS DE LA
EMPRESA INVERSIONES SANDOVAL DE LA CIUDAD DE CARTAGENA**

**PAOLA ISABEL DE LA HOZ
CAROLINA LOZANO TORRES
ILSE CAROLINA RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
CARTAGENA D.T.C**

2012

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE RECURSOS HUMANOS DE LA
EMPRESA INVERSIONES SANDOVAL DE LA CIUDAD DE CARTAGENA**

PAOLA ISABEL DE LA HOZ

CAROLINA LOZANO TORRES

ILSE CAROLINA RAMIREZ

**Trabajo Integrador presentado como requisito para optar al título de Especialista
en Gerencia de Talento Humano**

DIRECTOR

GUSTAVO ADOLFO ORTIZ GALVIS

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

CARTAGENA D.T.C

2012

Cartagena de Indias D. T y C. 31 de Agosto de 2012

Señores:

LUIS CARLOS ARRAUT

COMITÉ EVALUACIÓN DE PROYECTOS

ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA DE TALENTO HUMANO

La ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente me permito someter a su consideración el trabajo integrador titulado **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA INVERSIONES SANDOVAL DE LA CIUDAD DE CARTAGENA** desarrollado por las estudiantes, **PAOLA ISABEL DE LA HOZ, CAROLINA LOZANO TORRES, ILSE CAROLINA RAMIREZ,** en el marco de La Especialización Gerencia de Talento Humano, para optar al título de Especialista en Gerencia de Talento Humano, en la que me desempeñe, cumpliendo la función de director.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Gustavo Adolfo Ortiz Galvis', with a horizontal line drawn across the bottom of the signature.

Ing. Gustavo Adolfo Ortiz Galvis

Director

Cartagena de Indias D. T y C. 31 de Agosto de 2011

Señores:

COMITÉ EVALUACIÓN DE PROYECTOS

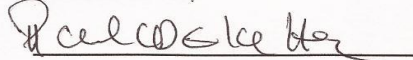
Especialización en Gerencia de Talento Humano

La ciudad

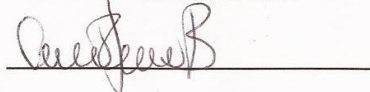
Respetados Señores:

Por medio de la presente nos permitimos someter a su consideración el abajo Trabajo integrador titulado **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA INVERSIONES SANDOVAL DE LA CIUDAD DE CARTAGENA”**, realizada en el marco de la Especialización Gerencia del Talento Humano, para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento Humano.

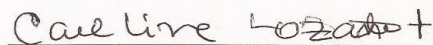
Atentamente,



Paola Isabel De La Hoz



Ilse Carolina Ramírez



Carolina Lozano Torres

Contenido

5. INTRODUCCION	8
6. OBJETIVOS.....	11
6.1 Objetivo General	11
6.2 Objetivos Específicos.....	11
7. CONTENIDO	12
7.1 Marco Teórico.....	12
7.1.1 Diagnóstico Organizacional.....	12
7.1.2 Matriz DOFA	14
7.1.3 Grupos Focales	14
7.1.4 Análisis de Afinidad	15
7.1.5 Estrategia.....	16
7.1.6 Plan de Acción.....	19
7.1.7 Indicadores de Gestión.....	21
7.2 Metodología	22
7.2.1 Diagnóstico	22
7.2.2 Análisis de Afinidad.....	26
7.2.3 Definición de Estrategias	28
7.2.4 Definición de actividades macro	28
7.2.5 Elaboración del mapa estratégico	29
7.2.6 Planes de Acción o Actividades Específicas	32
7.2.7 Métricas de Gestión	33
7.3 Trabajo Integrador.....	33
7.3.1 Diagnostico	34
7.3.2 Análisis de Afinidad.....	38
7.3.3 Definición de Estrategias.....	41
7.3.4 Definición de actividades macro	42

7.3.5 Mapa de actividades	44
7.3.6 Actividades Específicas	48
8. PRESUPUESTO Y RETORNO DE LA INVERSION	60
Tabla 30: presupuesto de gastos.....	60
9. CONCLUSIONES	65
10. RECOMENDACIONES	66
11. BIBLIOGRAFIA	68
ANEXO: ORGANIGRAMA INVERSIONES SANDOVAL.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis DOFA.....	36
Tabla 2: Puntos de mejora.....	39
Tabla 3: Puntos de apalancamiento.....	40
Tabla 4: Relaciones Naturales o de Primer Nivel.....	45
Tabla 5: Relaciones de Segundo Nivel o de Consecuencia.....	46
Tabla 6: Relaciones de Tercer Nivel o de Refuerzo.....	47
Tabla 7: Numero de relaciones por actividad.....	48
Tabla 8: A1. Perfiles de los cargos por competencias.....	49
Tabla 9: A2. Políticas de contratación.....	49
Tabla 10: A3. Proceso de selección.....	49
Tabla 11: A4 Proceso de inducción y entrenamiento.....	50
Tabla 12: B1. Evaluaciones de desempeño.....	50
Tabla 13: B2. Programa plan de carrera.....	51
Tabla 14: B3. Plan de capacitación.....	51
Tabla 15: B4. Sistema documental de Recursos Humanos.....	51
Tabla 16: C1 Políticas de comunicación organizacional.....	52
Tabla 17: C2 Mejoramiento continuo de clima organizacional.....	52
Tabla 18: C3 Código de valores.....	52
Tabla 19: C4 Acuerdo de niveles de servicio.....	53
Tabla 20: C5 Responsabilidad Social.....	53
Tabla 21: D1. Modelo de escala salarial.....	53
Tabla 22: D2 Programa de bienestar.....	54
Tabla 23: D3 Plan de incentivos.....	54
Tabla 24: D4 Mapa de sucesión.....	54
Tabla 25: Indicadores estratégicos.....	55
Tabla 26: Indicadores tácticos para actividades macro estrategia A.....	56
Tabla 27: Indicadores tácticos para actividades macro estrategia B.....	57
Tabla 28: Indicadores tácticos para actividades macro estrategia C.....	58

Tabla 29: Indicadores tácticos para actividades macro estrategia D.....	59
Tabla 30: presupuesto de gastos.....	60
Tabla 31: ROI Inverdiones Sandoval.....	62

5. INTRODUCCION

El mercado de hoy en cualquier sector de la economía está en continuo cambio, son las exigencias de nuevas tendencias, tratados de libre comercio, políticas económicas, nuevas empresas, nuevos productos; es claro que con todo esto finalmente el consumidor también va a cambiar; lo que inevitablemente lleva a pensar que todas las empresas también deben cambiar si quieren subsistir. Sin lugar a dudas las compañías deben prepararse y es un error afirmar que esto aplica solo para las que exportan, porque los cambios del entorno también están cambiando considerablemente el mercado interno haciendo que todas las empresas sin importar el sector o su tamaño emprenda un camino hacia el mejoramiento; no es un secreto que la ambición de toda empresa es captar mayores clientes, crecer, sobrevivir, generando mayores utilidades y empleos; para afrontar todos estos retos; la respuesta a la pregunta cómo hacerlo es “logrando resultados”

Cuando a los empresarios, dueños de compañías, CEO’s, directivos, etc., se les ha preguntado qué es lo que consideran, en su opinión, lo más difícil de su gestión, la respuesta más común de convergencia es “lograr los resultados”, y aunque para que esto sea realizable se deben conjugar muchos aspectos que van desde las

habilidades individuales y colectivas, hasta las habilidades académicas administrativas; existe una herramienta que permite conjugar todos los factores de éxito para lograr el resultado esperado haciendo un seguimiento continuo a cada parámetro definido; La planeación estratégica.

Inversiones Sandoval Hernández S.A.S., nace en 1986 como una sociedad de empresa familiar con mas de 10 años de experiencia dedicada a la administración de restaurantes, cafeterías industriales y organización de eventos sociales, en el año 2002 sus socios crean “Gladys Novias y Eventos” que se dedicaría exclusivamente a la organización de eventos sociales. La característica principal de esta sociedad según sus socios es su responsabilidad e innovación constante convirtiéndose día a día en un gestor de empleo para la costa Caribe.

Esta empresa ha estado detrás de la organización y logística de los más importantes eventos que tienen lugar en la ciudad, eventos en los que se coloca al servicio de sus clientes toda la experiencia, talento humano y técnico para cubrir cada detalle requerido.

En la actualidad algunos de sus clientes son: Océanos S.A., Zona Franca, Impotarja, Sociedad Portuaria Regional de Cartagena, Terminal de Contenedores Contecar, Astivik, Centro de formación, además de todas aquellas personas naturales que deseen realizar un evento.

La estructura organizacional de Inversiones Sandoval Hernández S.A.S, está concebida a partir de las funciones básicas y el tamaño de la organización. Hoy la empresa cuenta con 86 empleados de los cuales 65 son vinculados a través de empresas especializadas en la administración eficiente del talento humano y así potencializar el objetivo de la empresa en cuanto a la prestación del servicio, a su vez se tiene tercerizado los servicios contables y de mantenimiento.

Inversiones Sandoval Hernández, es una empresa de larga trayectoria y experiencia en la administración de cafeterías y organización de eventos, servicios que se logran en un alto porcentaje con la competencia del recurso humano y su éxito se construye a partir de la interacción del personal y el cliente, a pesar de lo anterior la compañía carece de una planeación estratégica en el área de recursos humanos que le permita direccionar el departamento y fortalecer las competencias de su talento humano además de preparar a su mayor activo para atender un mercado en continuo cambio y satisfacer las necesidades de un cliente que cambia en tiempo real su manera de pensar y actuar; el propósito de este trabajo será establecer un Plan Estratégico que le permita a Inversiones Sandoval desde Recursos Humanos prepararla hacia el futuro y lograr sus metas.

Con el Plan Estratégico de Recursos Humanos se espera que Inversiones Sandoval Hernández cuente con objetivos, metas, planes de acción definidos y mejores estrategias, que incidan positivamente tanto en el desarrollo como en el crecimiento del mismo; el plan permitirá cimentar las bases para que gerentes y empleados puedan adaptarse con facilidad a los cambios internos y externos a los cuales se estará expuesto, por el crecimiento de los mercados, la incursión de nuevos competidores, tecnologías, el tener una planeación estratégica le permitirá al departamento de Recursos Humanos anticiparse a los movimientos de personal y a hacer una mejor utilización y planeación de su recurso humano.

6. OBJETIVOS

6.1 Objetivo General

Diseñar y establecer un plan estratégico en el departamento de Recursos Humanos de la compañía Inversiones Sandoval

6.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico estratégico enfocado en recursos Humanos que permita identificar las oportunidades de mejora y los puntos de apalancamiento en la empresa
- Realizar un análisis de afinidad para definir los conceptos a trabajar en el plan estratégico en Inversiones Sandoval
- Definir las estrategias a partir del análisis de Afinidad desarrollado
- Establecer las actividades macro o proyectos que soporten cada la estrategia.
- Establecer un mapa estratégico de actividades que permita el entendimiento del plan en todo nivel y la visión holística de la estrategia
- Definir planes de actividades específicas para cada actividad macro o proyecto definido
- Establecer métricas de éxito que permitan el seguimiento a las estrategias y las actividades definidas

7. CONTENIDO

7.1 Marco Teórico

7.1.1 Diagnóstico Organizacional.

El objetivo de un Diagnostico Organizacional es identificar la situación actual de la empresa, detallar una radiografía, para así buscar los síntomas, efectos, causas u orígenes a los problemas presentados y a su vez hallar medidas que permitan descubrir oportunidades de mejora.

El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico como un medio de análisis que promueve el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.¹

El diagnóstico es una herramienta consecuente con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para obtener información, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones que permitan tomar las decisiones que sean mas acertadas para la empresa.

¹ Valdez Rivera, Salvador. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL: MÉTODO PARA IDENTIFICAR, RESOLVER Y CONTROLAR PROBLEMAS EN LAS EMPRESAS. / Salvador Valdez Rivera, F. Ofelia Amaro Martínez. México : Trillas, 1998. 330p. (HG4028.V3V3)

También se puede obtener un diagnóstico cuando se involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a ciertos problemas o conflictos, lo cual debe conllevar a un autoanálisis que debe definir un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

El objetivo principal del Diagnóstico radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares nacionales o internacionales que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella.²

Elementos del diagnóstico organizacional

Podemos dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

1. Generación de información, la cual abarca a su vez tres aspectos:

- La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
- La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
- La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

2. Organización de la información, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:

- El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
- El almacenamiento apropiado de los datos.

² Sánchez Cortez, José. La Importancia Del Desarrollo Organizacional En Una Institución Pública De Educación Superior. [En Línea]. <http://www.eumed.net/libros/2008b/390/Diagnostico%20Organizacional.htm>. [citado en Abril de 2008]

- El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

3. Análisis e interpretación de la información, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

7.1.2 Matriz DOFA

La Matriz DOFA es una herramienta de diagnóstico estratégico de dirección cuyo objetivo es determinar todos los factores que influyen negativa y positivamente en su resultado. DOFA significa, la relación total de todas las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la empresa en el macro y micro entorno en que opera. De estas cuatro variables tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización; las oportunidades y las amenazas son externas.

Para llevar a cabo esta herramienta con la profundidad que requiere, teniendo en cuenta que es una fotografía actualizada de la empresa, se debe iniciar una investigación de los diferentes niveles estructurales de la asociación o entidad, luego un detalle de su fuerza de trabajo, además de sus principales suministradores o proveedores, así como el estudio de sus clientes de primer nivel, de acuerdo al monto de ventas efectuado.

7.1.3 Grupos Focales

La técnica de los grupos focales será la técnica usada en el presente trabajo para la generación de la Información (ver elementos de diagnóstico organizacional – primer elemento) la cual se enmarca dentro de la investigación socio-cualitativa,

entendiendo a ésta como proceso de producción de significados que apunta a la indagación e interpretación de fenómenos ocultos a la observación de sentido común; Adicional a ello, se caracteriza por trabajar con instrumentos de análisis que no buscan informar sobre la extensión de los fenómenos (cantidad de fenómenos), sino más bien interpretarlos en profundidad y detalle, para dar cuenta de comportamientos sociales y prácticas cotidianas.

Los grupos focales constituyen una técnica cualitativa de recolección de información basada en entrevistas colectivas y semiestructuradas realizadas a grupos homogéneos. Para el desarrollo de esta técnica se instrumentan guías previamente diseñadas y en algunos casos, se utilizan distintos recursos para facilitar el surgimiento de la información (mecanismos de control, dramatizaciones, relatos motivadores, proyección de imágenes, etc.) (3)

El grupo focal también se denomina "entrevista exploratoria grupal o "focus group" donde un grupo reducido (de seis a doce personas) y con la guía de un moderador, se expresa de manera libre y espontánea sobre una temática. Los grupos focales se utilizan para conocer conductas y actitudes sociales, lo que ayuda a relevar información sobre una temática. Obtener mayor cantidad y variedad de respuestas que pueden enriquecer la información respecto de un tema. Enfocar mejor una investigación o ubicar más fácilmente un producto.

7.1.4 Análisis de Afinidad

El análisis de afinidad es una técnica de minería de datos que permite clasificar y organizar información que se tiene dispersa, agrupándola en función de las afinidades y relaciones naturales intrínsecas de cada información, como resultado

cada idea, dato o información se agrupa alrededor de un tema o categoría. El análisis de afinidad se caracteriza porque son las ideas las que determinan las categorías o grupos que han de formarse y no son los grupos los que las determinen y/o limiten.

El análisis de afinidad parte de un previo análisis DOFA, para realizarlo se procura agrupar las debilidades halladas en el análisis DOFA y asignarles nombres a las categorías o grupos que se formaron, a estos grupos se le conocen como puntos de mejora. A cada grupo o categoría creada con las debilidades se le asocian las fortalezas y oportunidades detectadas en el DOFA, a este paso se le conoce como puntos de apalancamiento.

El análisis de afinidad fue creado en base al “método KJ” desarrollado por Jiro Kawakita y es esencialmente un método de intuición, implica generar ideas por inspiración súbita y luego agruparlas por temas afines (semejantes o análogos)

Se utiliza en los siguientes casos:

1. Aclarar el estado o situación que debe ser.
2. Identificar y definir el problema básico (es aquí donde se da pauta para ver si vamos atacamos el problema desde la raíz o muy superficialmente).
3. Organizar el pensamiento de un grupo y aclarar su tendencia.
4. Organizar y dirigir la experiencia de un grupo hacia la solución de un problema específico³

7.1.5 Estrategia

“Se debe tener claridad sobre la diferencia entre eficacia operativa y estrategia, aunque es importante decir que aunque ambas son esenciales, las dos son

³ Sánchez Cortez, José. La Importancia Del Desarrollo Organizacional En Una Institución Pública De Educación Superior. [En Línea]. <http://www.eumed.net/libros/2008b/390/Herramientas%20del%20diagnostico%20organizacional.htm>

distintas. La eficacia operativa implica una mejora continua en todas partes. La estrategia es el lugar correcto para definir una posición única, hacer elecciones claras y fortalecer el ajuste.

La misma demanda disciplina y continuidad, tanto la eficacia operativa como la estrategia son esenciales para un desempeño superior, sin embargo, ambas funcionan en formas muy distintas. La eficacia operativa (EO) significa ejecutar actividades similares “mejor” que los rivales. Incluye la eficiencia, pero no se limita a ella en cambio, la estrategia significa ejecutar actividades “diferentes” de la de los rivales, o ejecutar actividades similares en “forma diferente”.

La competencia de eficacia operativa amplía la frontera de productividad, elevando los estándares para todos, sin embargo, aunque esa competencia produce un aumento absoluto de la eficacia operativa, no produce una mejora relativa para nadie; la segunda razón por la cual la mayor eficacia operativa es insuficiente es cuanto más practican las compañías el benchmarking, más se parecen unas a otras; cuanto más trasladan las compañías rivales algunas de sus actividades a terceros en el exterior que son eficientes, más genéricas se vuelven esas actividades. La estrategia competitiva significa ser diferente; lo cual quiere decir escoger un conjunto distinto de actividades para brindar una mezcla única de valor.

La mayoría de los gerentes describe el posicionamiento en términos de sus clientes, sin embargo, la esencia de la estrategia nace en las actividades: decidir realizar las actividades de manera distinta, o ejecutar actividades diferentes de los rivales, de otra manera, la estrategia no es más que un lema de mercadeo que no resistirá la competencia.

La estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que implica un conjunto diferente de actividades. Sin embargo escoger una posición única no es suficiente para garantizar una ventaja sostenible; una posición valiosa atraerá

imitación por parte de los que ya están en el mercado, que probablemente la copiarán.

Las elecciones de posicionamiento no solo determinan que actividades ejecutarán una compañía y como configurará las actividades individuales, sino también la forma en que las actividades se relacionan entre sí. Mientras que la eficacia operativa tiene que ver con el logro de excelencia en las actividades o funciones individuales, la estrategia se relaciona con combinar actividades, el ajuste o "FIT" por su término en inglés excluye a los imitadores, creando una cadena que es tan fuerte como su eslabón más fuerte, esa es la forma en que el ajuste estratégico crea ventaja competitiva sustentable y rentabilidad superior.

El ajuste estratégico entre muchas actividades es fundamental, no solo para la ventaja competitiva sino para la sostenibilidad de esa ventaja. Un competidor que trata de copiar un sistema de actividades gana poco imitando solamente ciertas actividades y no la totalidad, por ello, las posiciones estratégicas deben tener un horizonte de una década o más, no de un ciclo de planeamiento ya que la continuidad fomenta las mejoras en las actividades individuales y el ajuste, permitiendo a una organización crear aptitudes y destrezas únicas ajustadas a su estrategia, a la vez que refuerza su identidad.

Estrategia es crear ajuste entre las actividades de una compañía (al diagrama de actividades se le denomina mapa de actividades o mapa estratégico). El éxito de una estrategia depende de hacer bien muchas cosas, no sólo unas cuantas, e integrarlas, si no hay ajuste entre actividades no hay estrategia distintiva y hay poca sostenibilidad con ello la administración vuelve a ser la simple tarea de supervisar funciones independientes, y la eficacia operativa determina el desempeño relativo de la organización.

Entre todas las influencias, el deseo de crecer tiene quizá el efecto más perjudicial sobre la estrategia servir a un grupo de clientes y excluir a otros, por ejemplo,

plantea un límite que parece limitar el crecimiento. Los gerentes se ven constantemente tentado a tomar medidas que sobrepasan esos límites pero que erosionan la estrategia empresarial.

Ampliamente, la prescripción es concentrarse en profundizar la posición estratégica más bien que extenderla y hacer arreglos, profundizar una posición es hacer las actividades de la compañía más distintivas, fortalecer el ajuste y comunicar mejor la estrategia a los clientes que la deban valorar, muchas empresas caen en la tentación de perseguir el crecimiento fácil agregando productos o servicios sin adaptarlos a su estrategia.

Una compañía puede crecer rápido, y en forma mucho más rentable, enfocando más en las necesidades y variedades en que es distintiva que tratando de triunfar en campos de crecimiento potencialmente más alto, en los que la compañía carece de particularidad, su núcleo es la estrategia: definir y comunicar la posición particular de la compañía, hacer elecciones y lograr ajuste entre las actividades”.⁴

7.1.6 Plan de Acción

Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo los diferentes departamentos de la organización, para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico; en ese orden de ideas el plan de acción operativiza las actividades que deben llevar a cabo los departamento para dar cumplimiento a los objetivos fijados en el Plan Estratégico , permitiendo alinear la operación con la planeación estratégica de la Empresa.

⁴¿Que es la estrategia? Porter Michael Harvard Business Review 2008

El Plan de Acción, como herramienta eficaz detalla las actividades, los responsables y las fechas de ejecución a las que se comprometen los departamentos de la Empresa en una vigencia determinada, fijación de tiempos y responsables. Cuando se necesita organizar el trabajo es recomendable hacer un plan de acción y así distribuir las actividades y optimizar el tiempo, un plan de acción sirve para definir las acciones y tareas a realizar, se asignan responsables y fechas de inicio - termino. Es recomendable revisarlo cada semana o cada quince días para saber el grado de avance y corregir las desviaciones al plan.

Primero se definen cuáles son las actividades fundamentales o tareas principales después se desglosan por tareas más pequeñas ya que todas implican tiempo.

La Gestión Empresarial, es un término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización en procesos como planificación, dirección y control eficiente de las operaciones y de las otras actividades de la empresa, mientras que el control es una actividad que forma parte de la vida cotidiana de la del ser humano, conscientemente o no.

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados, el proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control; los planes deben ser revisados y evaluados; no existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

Cuando fue desarrollada por primera vez la planificación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planificación, durante el cual se revisan los planes; este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planificación del siguiente ciclo.

7.1.7 Indicadores de Gestión

El concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón, al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones, en consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, así mismo para que haya linealidad deben derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos estratégicos.

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización que suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto para evaluar el desempeño y los resultados, pueden estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura, entre otros, es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Todo ello respecto de objetivos y metas previstas. La información puede estar representada por unidades en dinero, peso, índices u otras formas de medición, según sea el caso. Así mismo, los indicadores permiten establecer hasta qué punto se está cumpliendo la misión de una organización, o sus objetivos y metas, de diferentes maneras:

- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- EL análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.⁵

7.2 Metodología

Para cumplir con el propósito del presente trabajo se ha diseñado una metodología que consta de 7 pasos que son:

1. Diagnostico
2. Análisis de afinidad
3. Definición de las estrategias
4. Definición de las actividades macro
5. Mapa de actividades
6. Plan de actividades
7. Métricas

A continuación se describe cada paso.

7.2.1 Diagnóstico

Para realizar el diagnostico lo primero que se hizo fue, definir como herramienta metodológica hacer un trabajo grupal focalizado; para ello acorde con el

⁵ <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>

organigrama de la compañía se seleccionaron los cargos claves que pudieran proporcionar información valiosa para el propósito del trabajo.

Una vez seleccionados los cargos se cita a una reunión única en la cual se hace una serie de preguntas para determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa.

Los insumos utilizados para este ejercicio son la Misión, la Visión, post it o etiquetas de diferentes colores y las preguntas focales que se muestran a continuación:

La misión de Inversiones Sandoval es:

“Prestar servicios de Alimentación y Atención de eventos, orientado a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo productos de gran calidad e inocuidad, apoyados por un excelente servicio, talento, calidad humana y los recursos tecnológicos necesarios para superar las expectativas de nuestros clientes”

La visión es de Inversiones Sandoval es:

“Estar posicionados como una empresa moderna e innovadora a nivel nacional que cuente con los equipos e infraestructura necesaria para el cubrimiento de grandes eventos en el sector de la alimentación, cumpliendo con los estándares de calidad e inocuidad y contando con el reconocimiento de nuestros clientes y proveedores”.

Los valores de Inversiones Sandoval son los siguientes:

- **Vocación:** *Los servicios prestados por la empresa son liderados por personas que se sienten a gusto con su oficio y sienten plena satisfacción personal al ver un cliente totalmente satisfecho.*
- **El respeto por las personas:** *Las actividades diarias de Inversiones Sandoval Hernández se inspiran en el respeto por las personas, sus valores y creencias, respeto por sus derechos y claridad en el cumplimiento y exigencia de responsabilidades.*
- **La Calidad:** *La calidad para nuestra empresa es una manera de vivir, una norma de conducta, un valor un comportamiento, es el reto diario y permanente. La calidad es un compromiso y responsabilidad de todos los miembros de nuestra organización.*
- **Competitividad:** *El éxito de una empresa se mide en el mercado. La competitividad exige conocimiento del mercado, altos estándares de calidad, conocimientos y satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas del cliente y de un compromiso integral con la excelencia del servicio.*

Etiquetas Color Amarillo

1. Cuáles son los aspectos del personal que van a hacer posible lograr el texto que leo en la visión (1 minuto)
2. Que aspectos quiero resaltar como puntos fuertes en nuestro personal para lograr la visión (1 minuto)
3. Yo creo que el personal de la compañía cuenta con aspectos claves para lograr la visión tales como (1 minuto)
4. En mi concepto la compañía actualmente está fortaleciendo en el personal los siguientes aspectos (1 minuto)
5. Es notorio que nuestro personal se distingue en aspectos como (1 minuto)
6. Lo que más admiro del personal de la compañía son aspectos como... (1 minuto)

Etiquetas Color Verde

1. Las razones por las cuales creo que la compañía logrará la visión son (1 minuto)
2. Acorde con lo que he leído y escuchado en los diferentes medios los aspectos que creo que nos ayudarán son (1 minuto)
3. Las otras áreas aportan todos los días a que la compañía logre la visión cuando trabajan en aspectos como (1 minuto)
4. Creo firmemente que lograremos la visión porque la gerencia todos los días trabaja en aspecto como (1 minuto)
5. Los aspectos que más admiran los clientes de nuestra empresa son (1 minuto)
6. Nuestra empresa se distingue en el medio por (1 minuto)

Etiquetas Color Rojo

1. Para lograr la visión Recursos Humanos tiene que trabajar urgentemente en aspectos como (1 minuto)
2. Me parece que para lograr la visión Recursos Humanos debe solucionar aspectos tales como (1 minuto)
3. Los aspectos relacionados con las personas que nos impiden hoy lograr la visión son (1 minuto)
4. Los aspectos que observo en nuestro personal que seguro serán un obstáculo para lograr la visión son (1 minuto)
5. Lo que menos me gusta de la relación empresa – personas son aspectos como (1 minuto)
6. Si hoy me preguntaran que debe trabajar la empresa sobre las personas, yo diría.. (1 minuto)

Etiquetas Color Rosado

1. Si le preguntaran a nuestros clientes cual sería nuestro principal obstáculo para lograr nuestra visión su respuesta sería (1 minuto).

2. La principal ventaja de nuestra competencia con respecto a nuestro servicio es (1 minuto).
3. A nuestros clientes lo que menos le gusta de nuestra empresa es (1 minuto).
4. Acorde con lo que he leído y escuchado en los diferentes medios los aspectos que creo que serán un problema en el mediano plazo son (1 minuto)
5. De todos los cambios que están sucediendo en el medio donde la empresa se mueve, el que más nos impacta es:
7. Para lograr la misión, la dirección de la compañía deberá trabajar en (1 minuto).

Una vez en la reunión se explicó que se iba a realizar el ejercicio a todos los participantes, luego se procede a formar grupos de dos personas que se rotan a lo largo del ejercicio; a cada grupo se le entrega la misión, la visión y los objetivos para que de acuerdo a estos conceptos pudieran contestar las preguntas.

Primero se les entrega los post it amarillos, que corresponden a las fortalezas de la empresa, Luego se les entregaron los verdes que corresponden a las oportunidades, posteriormente se les entregaron los rojos que corresponden a las debilidades y por último se les entregaron los post it rosados que corresponden a las amenazas.

Finalmente los post-it fueron recolectados por las autoras organizándolos por colores.

7.2.2 Análisis de Afinidad

Una vez realizado el ejercicio del diagnóstico por medio del análisis DOFA, se procedió a realizar el Análisis de Afinidad, utilizando los post it elaborados y recolectados en la etapa 2.

El primer paso del Análisis de Afinidad es la agrupación de las Debilidades por elementos comunes, a cada grupo se le coloca un nombre que lo represente y que determine bajo un concepto a que se refieren las debilidades agrupadas; posterior a esto se procede a reagrupar encontrando si un grupo contiene a otro, si es este el caso se reagrupan y se nombra con el concepto más apropiado para el nuevo grupo. Cada debilidad debe ser clasificada y agrupada en los grupos definidos

Una vez determinado los grupos de las debilidades, se procede a clasificar las amenazas en los grupos más apropiados y que impactan el Recurso Humano, las amenazas que no se clasifican dentro de los grupos definidos se desechan.

A la agrupación de debilidades y oportunidades se le denomina Puntos de Mejora.

Como tercer paso a cada grupo se le asignan las oportunidades y fortalezas que pueden apoyar en su solución o estrategia de mejora; las oportunidades y fortalezas pueden repetirse ya que una de ellas puede apoyar a varios grupos desde diferentes perspectivas.

A la agrupación de fortalezas y oportunidades se les denomina Puntos de Apalancamiento.

Posterior a la definición de los grupos y de acuerdo al número de grupos resultantes se procede a seleccionar los de mayor impacto, se recomienda tener en total no más de 4 grupos. Sobre los grupos resultantes se trabaja el resto de etapas a desarrollar.

7.2.3 Definición de Estrategias

Una vez definidos los grupos en el Análisis de Afinidad, se procede a definir las estrategias, tomando como referencia los grupos resultantes en la etapa 3; algunos aspectos a tener en cuenta en la definición de las estrategias son:

1. Deben ser globales es decir que deben abarcar todas las debilidades y amenazas que se clasificaron en el grupo.
2. En lo posible deben ser únicas y deben apoyar a la diferenciación de la compañía.
3. Deben ser inspiradoras, su redacción debe ser clara y motivar a las personas a lograr los objetivos planteados.

El primer paso de la definición de la estrategia es escribir en un papelografo un primer borrador de la estrategia, el segundo paso es identificar los factores claves de éxito mediante lluvia de ideas, para ello se toma como referente las debilidades agrupadas previamente en la etapa 3 (Análisis de afinidad), las cuales se leen en repetidas ocasiones para favorecer la generación de ideas, por ultimo con todas las ideas escritas se le da forma a la estrategia hasta tener una aproximación clara de la definitiva, esta metodología se repite hasta tener clara la definición del total de las estrategias.

7.2.4 Definición de actividades macro

Una vez definidas las estrategias, se procede a definir las actividades macro que soportan cada estrategia, los aspectos más importantes a tener en cuenta al definir las actividades macro son:

- Son Independientes entre sí y no secuenciales, es decir ofrecen resultados independientes que pueden complementarse en un momento determinado
- Explican la manera como será aplicada la estrategia en la compañía, deben enviar un mensaje claro a todo el personal que hace la compañía para llevar a cabo la estrategia.
- Deben ser apropiadas al propósito de la organización y estar alineadas con su visión.
- Las actividades pueden ser proyectos de implementación al interior o exterior de la organización y para el caso de un plan estratégico de Recursos Humanos es el gerente del área quien debe liderar y hacer seguimiento a su implementación.

Para definir las actividades macro el grupo de trabajo utiliza la siguiente metodología:

1. Se escribe en un papel ideas de programas, sistemas o planes que podría llevar a cabo la empresa para desarrollar la estrategia.
2. Mediante una lluvia de ideas y el consenso en equipo se van definiendo las más apropiadas, teniendo el cuidado de no definir menos de 3 (tres) o más de cinco (5) actividades macro por cada estrategia.
3. El proceso se repite hasta terminar con las estrategias definidas

7.2.5 Elaboración del mapa estratégico

Una vez definida las actividades macro se procede a hacer el mapa estratégico o Mapa de actividades, esto se hace con 3 objetivos fundamentales:

1. Representar gráficamente como se relacionan las actividades.

2. Entender que tipo de relaciones existen entre las actividades y las estrategias
3. Definir las prioridades en las que se debe realizar las actividades.

Lo primero a tener en cuenta son los tipos de acoples, existen 3:

1. La relación entre las actividades y las estrategias bajo las cuales las actividades fueron pensadas (ver metodología Actividades Macro o Proyectos) se denomina relación natural o de primer nivel. Estas relaciones ya están determinadas desde la fase anterior.
2. La relación que hay entre las actividades y las estrategias diferentes a aquellas con las que existe una relación natural se denomina de segundo nivel o consecuencia. Para definir esta relación se debe hacer la pregunta ¿cómo aporta cada actividad a cada estrategia a ser evaluada? Si se encuentra una respuesta válida existe dicha relación.

Se denomina relación de consecuencia porque al desarrollar dicha actividad implícitamente está ayudando a lograr el propósito de la estrategia con la que existe dicha relación a fortalecer.

3. La relación que hay entre las actividades de una estrategia con otras actividades se llaman de tercer nivel o de refuerzo. Para definir esta relación se debe hacer la pregunta ¿Qué insumo aporta cada actividad a otra actividad? (se deben evaluar todas las relaciones posibles, es decir cada una de las actividades con todas sus similares) Si se encuentra una respuesta válida dicha relación es existente.

Se denomina de refuerzo porque al trabajar en una actividad automáticamente se refuerza otra.

Para definir el mapa estratégico el grupo de trabajo utiliza la siguiente metodología:

1. Se escribe en un papel grande, tamaño paleógrafo, las estrategias y al lado de cada una se escriben las actividades que fueron pensadas para hacer posible dicha estrategia (ver definición de actividades macro) se grafica una línea entre cada actividad y su estrategia para representar la relación de primer nivel o natural.
2. Después, se evalúa si existe una relación entre las actividades macro con otras estrategias (diferentes a donde existe una relación de primer nivel) pertenece, se grafica una línea entre cada actividad y la estrategia donde se halló una relación, para representar dicha relación de segundo nivel o de consecuencia
3. Por último, si existe una relación, entre las actividades con otras actividades Se representa gráficamente la relación de refuerzo entre actividades.

Todas las representaciones gráficas deben tener un sentido único para ello se utiliza una línea en forma de flecha, donde la punta denomina el sentido de la relación; de existir un sentido doble se deben dibujar dos flechas. Cada línea (flecha) que representa una relación debe llevar un nombre que guie al equipo a entender el sentido de la relación.

Una vez realizado lo anterior se procede a contar las líneas salientes de cada actividad Como dichas líneas representan las relaciones existentes, al final del ejercicio la de mayor número de líneas es la de mayor impacto en el plan ya que ejerce influencia sobre un mayor número de actividades o estrategias, lo anterior define la prioridad de ejecución, las de mayor impacto son las actividades

prioritarias es decir por las cuales, metodológicamente hablando, debería empezar la ejecución del plan.

7.2.6 Planes de Acción o Actividades Específicas

Definición de actividades específicas o plan de actividades.

Una vez definido el mapa de actividades se procede a realizar las actividades específicas que soportan cada actividad macro, los aspectos más importantes de las actividades específicas o planes son:

- Son dependientes entre si y secuenciales; es decir no se puede empezar una actividad sin haber terminado la anterior.
- Explican de manera detallada, que se debe hacer y las responsabilidades de cada administrador.
- Todos los planes de acción presentan su estructura de modo "personalizado" para cada proyecto, es decir, dependiente de los objetivos y los recursos, cada administrador presenta su plan de acción adecuado a sus necesidades y metas

Para definir las actividades específicas el grupo de trabajo utilizo la siguiente metodología:

- Mediante lluvia de ideas, se escribe en un cuadro las posibles actividades o planes específicos que la empresa pueda realizar para cada actividad macro definida
- Una vez definidas las actividades específicas de cada actividad macro, se observa el mapa de actividades y con referencia a este, se toman las actividades de mayor impacto con le fin de empezar por las de mayor prioridad.

7.2.7 Métricas de Gestión

Finalmente y para complementar el Plan Estratégico se definen los indicadores de Gestión, para lograr lo anterior se hacen en dos etapas:

1. Definición de los Indicadores estratégicos: evalúan el impacto, de las estrategias, su objetivo es medir continuamente el éxito de la estrategia; permite tomar decisiones que corrijan o flexibilicen en caso que el entorno bajo el cual está hecho el plan cambie.
2. Definición de los indicadores tácticos: evalúan los resultados de las actividades macro o proyectos su objetivo es medir el grado que las actividades cumplen con su objetivo.

Para definirlos se sigue una metodología muy sencilla que comprende 4 pasos:

1. Primero se lee detenidamente la estrategia o actividad macro, se define lo que se espera (en caso de la estrategia) y el resultado esperado (en el caso de la actividad).
2. Se define un nombre para cada indicador
3. Se define la fórmula de cálculo o fórmula matemática para cada indicador.
4. Finalmente la jefe de Recursos Humanos define la meta esperada para un término de cinco (5) años.

7.3 Trabajo Integrador

Para desarrollar el presente trabajo se sigue la metodología explicada en el capítulo anterior, la cual es basada en los siguientes pasos:

1. Diagnostico
2. Análisis de afinidad

3. Definición de las estrategias
4. Definición de las actividades macro
5. Mapa de actividades
6. Plan de actividades
7. Métricas

7.3.1 Diagnostico

El primer paso para desarrollar el diagnóstico es la reunión de planeación inicial en la cual las autoras del trabajo definen que la metodología utilizada se basa en un ejercicio de grupos focales en reunión previamente programada Inversiones Sandoval.

Lo primero que se hizo fue definir los cargos claves a los cuales se les iba aplicar el ejercicio y que serían invitados a la reunión definida; dichos cargos son:

- El Gerente General
- Gerente Administrativo y Financiero
- Jefe de Recursos Humanos
- Jefe de Contabilidad
- Jefe de Bodega
- Jefe de Compras
- Jefe de Cocina
- Secretaria.

Los cargos seleccionados se citan a una reunión el día miércoles 25 de julio a las 8 am en las instalaciones de la empresa. El día mencionado por motivos laborales no se presenta el Gerente General, por lo que se escogió otro Administrador de casino. Una vez solucionado el impase se da inicio a la reunión, el ejercicio metodológicamente en tres partes:

1. **Introducción y Sensibilización:** etapa en la cual se instruye al personal sobre cómo se va a realizar el ejercicio, el objetivo del mismo y la metodología a seguir. La encargada de hacer la sensibilización es una de las autoras del trabajo que no labora directamente en la compañía esto con el objetivo que los participantes no se sintieran cohibidos, presionados o intimidados al momento de responder las preguntas.
2. **Desarrollo del Ejercicio:** Se entrega una serie de preguntas y unos post it de colores para que colocaran en ellos las respuestas a las preguntas (para ver las preguntas ir a Metodología – Diagnóstico), adicionalmente en un lugar visible se colocó la misión, visión y valores dado que las preguntas definidas se enfocarían en la visión de la compañía la cual es tomada como el futuro deseado las preguntas se leen tres veces y las dudas se contestan antes de pasar a la siguiente pregunta, para responder cada pregunta los participantes contaron con un minuto.
3. **Conclusiones:** Cuando se termina el ejercicio se les pregunta a los empleados como se sienten y su percepción del ejercicio; en general las respuestas fueron positivas sin embargo los participantes llaman la atención sobre que el mismo no quede solo escrito porque existen muchas cosas que se podrían mejorar en la empresa.

En general, la percepción final del grupo fue muy buena, estaban dispuestos a ayudar, estaban muy atentos, el ambiente fue de confianza y tranquilidad; por lo cual se considera que se logra el objetivo del ejercicio.

Como resultado final se obtienen 75 debilidades, 58 oportunidades, 73 fortalezas, 38 amenazas, las cuales se describen a continuación, en forma de análisis DOFA, en la Tabla 1.

Tabla 1: Análisis DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>Deficiente contratación No hay un buen reclutamiento Deficiente proceso de selección Débil personal calificado Falta de entrenamiento al nuevo personal No existe una buena seguridad en los puestos de trabajo No hay dotación(2) Ausencia de un programa de capacitación(13) No hay un plan de incentivos (2) No existe un plan de desarrollo o plan de carrera Pocos ascensos No se realiza evaluación de desempeño Muy poco personal competente Hay mucha rotación de personal(2) Muchas terminaciones de contrato(2) Inconformidad por parte del personal con los salarios(4) Ausencia de un programa de bienestar (2) No existe sentido de pertenecía por parte de los trabajadores (5) Personal desmotivado(6) Falta de compromiso por parte de los trabajadores(8) Mal clima laboral(3) Falta de disposición por parte de Talento Humano No existe una buena comunicación Falta de respeto Exceso de confianza Personal inconforme Existen malos tratos (2) Distancia entre departamentos Malas relaciones interpersonales Problemas de subordinación No existe trabajo en equipo Falta de responsabilidad por parte de los trabajadores Falta de compañerismo Mucho egoísmo en la empresa Incumplimiento de horarios (2)</p>	<p>La entrada de nuevos negocios(3) TLC(2) Nuevos clientes(3) La calidad del servicio(9) La reconocida experiencia(4) La calidad de los productos(2) La calidad del talento humano(2) La creatividad del personal La variedad de los productos(2) El crecimiento constante(2) El compromiso de los directivos Cumplimiento de objetivos Buena planeación del servicio Mejoramiento continuo Capacitación al personal(2) Buena capacidad Alto profesionalismo Visión futurista Mejores equipos Trabajo en equipo entre áreas Buen servicio al cliente (3) Disposición de la gerencia general (3) Buenas referencias de los clientes Compromiso de los directivos(3) Entregas puntuales Tolerancia Honestidad Respeto Buena percepción del talento humano Innovación(2)</p>

FORTALEZAS	AMENAZAS
<p> Conocimiento (8) Experiencia (17) Dedicación Creatividad(3) Tiempo de servicio Altos estándares de calidad (2) Trabajo bajo presión(2) Manejo de BPM(2) Personal competente y calificado Buena organización El compromiso de los directivos (8) Buena capacitación en manipulación de alimentos (2) Profesionalismo(2) Buen servicio al cliente (6) Personal con ganas de superarse Personal proactivo(3) Alta capacidad de respuesta en la entrega de productos Buena capacidad de trabajo Alto rendimiento Trabajo en equipo entre los trabajadores(3) Personal perseverante (2) Esfuerzo y respeto por el trabajo Excelente relaciones interpersonales Apoyo de la gerencia Buena disposición de los empleados Desarrollo de la empresa </p>	<p> Inflación(2) Aumento de precios de muchas materias primas Disminución de clientes Disminución de servicios Falta de compromiso por parte del personal Problemas de estandarización en el lugar de trabajo La competencia La empresa no esta certificada en calidad (5) La nueva tecnología Falta mejorar los procesos Pobre infraestructura(3) Proceso de cobro Bajos tiempos de respuesta La falta de experiencia Apertura de nuevos mercados(2) Aumento de competidores Aumento de precios(5) La inversión en la tecnología El clima Los cambios económicos(3) La crisis mundial Falta de capital extranjero Aspectos ambientales La competencia desleal </p>

7.3.2 Análisis de Afinidad

Una vez definido el DOFA se procede a realizar el análisis de afinidad, para lo cual según la metodología se procedió a organizar por temas afines las debilidades, como resultado se definieron 6 grupos, los cuales son:

- Selección
- Salud Ocupacional
- Desarrollo de personal
- Estabilidad
- Compensación
- Cultura Organizacional

Como la resultante después de la agrupación fueron 7 grupos y la recomendación metodológica es manejar no más de 4, se procede a seleccionar los cuatro (4) de mayor impacto acorde con el número de debilidades que contiene cada grupo. Los 4 de mayor impacto son:

- Selección: 5
- Desarrollo de personal: 19
- Compensación: 6
- Cultura Organizacional: 38

Dentro de los grupos anteriores se clasificaron las amenazas; a la agrupación entre amenazas y debilidades de cada grupo se denomina Puntos de Mejora. Posteriormente se procede a clasificar dentro de cada grupo las fortalezas y oportunidades que apoyarán su solución, a la agrupación de fortalezas y debilidades de cada grupo se denomina Puntos de Apalancamiento.

En la Tabla 2 se muestran los Puntos de Mejora clasificados en cada grupo

Tabla 2: Puntos de mejora

Análisis de Afinidad: Puntos de Mejora			
Selección	Desarrollo de Personal	Compensación	Cultura
<p>Deficiente contratación No hay un buen reclutamiento Deficiente proceso de selección Débil personal calificado Falta de entrenamiento al nuevo personal Inflación Aumento de precios de muchas materias primas</p>	<p>Ausencia de un programa de capacitación(13) No hay un plan de incentivos (2) No existe un plan de desarrollo o plan de carrera Pocos ascensos No se realiza evaluación de desempeño Muy poco personal competente Problemas de estandarización en el lugar de trabajo La competencia La empresa no esta certificada en calidad (5) La nueva tecnología Falta mejorar los procesos Pobre infraestructura(3) Proceso de cobro Bajos tiempos de respuesta La falta de experiencia Apertura de nuevos mercados(2)</p>	<p>Inconformidad por parte del personal con los salarios(4) Ausencia de un programa de bienestar (2)</p>	<p>No existe sentido de pertenecía por parte de los trabajadores (5) Personal desmotivado(6) Falta de compromiso por parte de los trabajadores(9) Mal clima laboral(3) Falta de disposición por parte de Talento Humano No existe una buena comunicación Falta de respeto Exceso de confianza Personal inconforme Existen malos tratos (2) Distancia entre departamentos Malas relaciones interpersonales Problemas de subordinación No existe trabajo en equipo Falta de responsabilidad por parte de los trabajadores Falta de compañerismo Mucho egoísmo en la empresa Incumplimiento de horarios (2)</p>

En la Tabla 3 se muestran los Puntos de Apalancamiento clasificados en cada grupo

Tabla 3: Puntos de Apalancamiento

Análisis de Afinidad: Puntos de Apalancamiento			
Selección	Selección	Selección	Selección
Conocimiento (8) Experiencia (17)	Conocimiento (8) Experiencia (17) Dedicación Creatividad(3) Tiempo de servicio Altos estándares de calidad (2) Trabajo bajo presión(2) Manejo de BPM(2) Personal competente y Calificado Buena organización El compromiso de los directivos (8) Buena capacitación en Manipulación de alimentos (2) Profesionalismo(2) Buen servicio al cliente (6) Personal con ganas de superarse Personal proactivo(3) Alta capacidad de respuesta en la entrega de productos Buena capacidad de trabajo Alto rendimiento Trabajo en equipo entre los trabajadores(3) Personal perseverante (2)	Experiencia (17) Tiempo de servicio	Personal proactivo(3) Esfuerzo y respeto por el trabajo Excelente relaciones interpersonales Apoyo de la gerencia Buena disposición de los empleados Desarrollo de la empresa Trabajo en equipo entre los trabajadores(3) Trabajo bajo presión(2) El compromiso de los directivos (8) Personal perseverante (2) Buen servicio al cliente (6) Manejo de BPM(2) Profesionalismo

Análisis de Afinidad: Puntos de Apalancamiento			
Selección	Selección	Selección	Selección
La entrada de nuevos negocios(3) TLC(2) Nuevos clientes(3)	La calidad del servicio(9) La reconocida experiencia(4) La calidad de los productos(2) La calidad del talento humano(2) La creatividad del personal La variedad de los productos(2) El crecimiento constante(2) El compromiso de los directivos Cumplimiento de objetivos Buena planeación del servicio Mejoramiento continuo Capacitación al personal(2) Buena capacidad Alto profesionalismo Visión futurista	TLC(2)	Buen servicio al cliente (3) Trabajo en equipo entre áreas La calidad del servicio(9) Disposición de la gerencia general (3) Buenas referencias de los Clientes Compromiso de los directivos(3) Entregas puntuales Tolerancia Honestidad Respeto Buena percepción del Talento humano Innovación(2) La reconocida experiencia(4) La calidad de los productos(2) La calidad del talento humano(2) La creatividad del personal El crecimiento constante(2) Cumplimiento de objetivos Buena planeación del servicio

7.3.3 Definición de Estrategias

Una vez definidos los grupos mediante el ejercicio de afinidad (Selección, Desarrollo de personal, compensación y cultura organizacional) se procede a definir las estrategias orientadas a solucionar los puntos de mejora apoyados en los puntos de apalancamiento.

Para definir las estrategias el grupo de trabajo realiza un ejercicio donde se generan ideas sobre posibles estrategias, las estrategias definidas fueron las siguientes:

Estrategia A: definida para el grupo denominado Selección:

“Diseñar un modelo de provisión de personal que permita seleccionar oportunamente y retener personal calificado que apoye el logro de los objetivos de la organización”

Estrategia B: definida para el grupo Desarrollo de Personal

“Diseñar un modelo de gestión del conocimiento que contribuya al mejoramiento de las competencias y el desarrollo de nuestros colaboradores con el objetivo de afrontar los retos futuros”.

Estrategia C: definida para el grupo denominado cultura organizacional

“Generar cultura que promueva la satisfacción del personal dentro de un ambiente de confianza y disciplina organizacional como base fundamental de la mejora continua”

Y finalmente la Estrategia D orientada al grupo denominado compensación

“Implementar un modelo integral, equitativo y competitivo de compensación e incentivos, que permita retener los talentos claves para el éxito de la organización”.

7.3.4 Definición de actividades macro

Una vez definidas las estrategias, se procede a definir las actividades macro que soportan cada estrategia.

Para la estrategia “A” **“Diseñar un modelo de provisión de personal que permita seleccionar oportunamente y retener personal calificado que apoye el logro de los objetivos de la organización”** las actividades macro definidas fueron las siguientes:

1. Perfiles de los cargos por competencias
2. Políticas de contratación
3. Proceso de selección
4. Proceso de inducción y entrenamiento

Para la estrategia “B” **“Diseñar un modelo de gestión del conocimiento que contribuya al mejoramiento de las competencias y el desarrollo de nuestros colaboradores con el objetivo de afrontar los retos futuros”** las actividades macro definidas fueron las siguientes:

1. Evaluaciones de desempeño
2. Programa plan de carrera
3. Plan de capacitación
4. Sistema documental

Para la estrategia “C” **“Generar cultura que promueva la satisfacción del personal dentro de un ambiente de confianza y disciplina organizacional como base fundamental de la mejora continua”** las actividades macro definidas fueron las siguientes:

1. Políticas de comunicación organizacional
2. Mejoramiento continuo de clima organizacional
3. Código de valores
4. Acuerdo de niveles de servicio
5. Responsabilidad Social

Para la estrategia “D” **“Implementar un modelo integral, equitativo y competitivo de compensación e incentivos, que permita retener los talentos claves para el éxito de la organización”** las actividades macro definidas fueron las siguientes:

1. Modelo de escala salarial
2. Programa de bienestar
3. Plan de incentivos
4. Mapa de sucesión

7.3.5 Mapa de actividades

Una vez definidas las actividades macro que soportan cada estrategia se procede a realizar el mapa estratégico.

Primero se establece la relación de primer nivel o natural entre las actividades macro y la estrategia, las relaciones halladas en este ejercicio se muestra en la Tabla 4 y son denominadas con una “x”:

Tabla 4. Relaciones Naturales o de Primer Nivel

ACTIVIDADES	Estrat. A	Estrat. B	Estrat. C	Estrat. D
A.1 Perfiles de los cargos por competencias	X			
A.2 Políticas de contratación	X			
A.3 Proceso de selección	X			
A.4 Proceso de inducción y entrenamiento	X			
B.1 Evaluaciones de desempeño		X		
B.2 Programa plan de carrera		X		
B.3 Plan de capacitación		X		
B.4 Sistema documental		X		
C.1 Políticas de comunicación organizacional			X	
C.2 Mejoramiento continuo de clima organizacional			X	
C.3 Código de valores			X	
C.4 Acuerdo de niveles de servicio			X	
C.5 Responsabilidad Social			X	
D.1 Modelo de escala salarial				X
D.2 Programa de bienestar				X
D.3 Plan de incentivos				X
D.4 Mapa de sucesión				X

Estrat. A: Diseñar un modelo de provisión de personal que permita seleccionar oportunamente y retener personal calificado que apoye el logro de los objetivos de la organización

Estrat. B: Diseñar un modelo de gestión del conocimiento que contribuya al mejoramiento de las competencias y el desarrollo de nuestros colaboradores con el objetivo de afrontar los retos futuros.

Estrat. C: Generar cultura que promueva la satisfacción del personal dentro de un ambiente de confianza y disciplina organizacional como base fundamental de la mejora continua

Estrat. D: Implementar un modelo integral, equitativo y competitivo de compensación e incentivos, que permita retener los talentos claves para el éxito de la organización

Luego se procede a establecer la relación de segundo nivel o de consecuencia entre las actividades macro con otra estrategia, Las relaciones resultantes se observa en la Tabla 5.

Tabla 5. Relaciones de Segundo Nivel o de Consecuencia

ACTIVIDADES	Estrat. A	Estrat. B	Estrat. C	Estrat. D
A.1 Perfiles de los cargos por competencias		X		X
A.2 Políticas de contratación				X
A.3 Proceso de selección		X	X	X
A.4 Proceso de inducción y entrenamiento		X	X	
B.1 Evaluaciones de desempeño			X	X
B.2 Programa plan de carrera	X		X	X
B.3 Plan de capacitación			X	
B.4 Sistema documental	X	X		X
C.1 Políticas de comunicación organizacional	X	X	X	X
C.2 Mejoramiento continuo de clima organizacional		X		X
C.3 Código de valores	X			
C.4 Acuerdo de niveles de servicio	X	X		
C.5 Responsabilidad Social				
D.1 Modelo de escala salarial	X		X	
D.2 Programa de bienestar			X	
D.3 Plan de incentivos	X		X	
D.4 Mapa de sucesión	X	X	X	

Estrat. A: Diseñar un modelo de provisión de personal que permita seleccionar oportunamente y retener personal calificado que apoye el logro de los objetivos de la organización

Estrat. B: Diseñar un modelo de gestión del conocimiento que contribuya al mejoramiento de las competencias y el desarrollo de nuestros colaboradores con el objetivo de afrontar los retos futuros.

Estrat. C: Generar cultura que promueva la satisfacción del personal dentro de un ambiente de confianza y disciplina organizacional como base fundamental de la mejora continua

Estrat. D: Implementar un modelo integral, equitativo y competitivo de compensación e incentivos, que permita retener los talentos claves para el éxito de la organización

Por último, se analizan las relaciones entre actividades a esto se le llama relación de refuerzo entre actividades, los resultados de este análisis se muestran en la Tabla 6:

Tabla 6. Relaciones de Tercer Nivel o de Refuerzo

ACTIVIDADES	A 1	A 2	A 3	A 4	B 1	B 2	B 3	B 4	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	D 1	D 2	D 3	D 4
A.1 Perfiles de los cargos por competencias			X	X	X	X	X							X			X
A.2 Políticas de contratación			X											X			
A.3 Proceso de selección				X		X								X		X	
A.4 Proceso de inducción y entrenamiento					X		X			X							
B.1 Evaluaciones de desempeño				X		X	X			X						X	X
B.2 Programa plan de carrera										X						X	X
B.3 Plan de capacitación						X			X			X				X	X
B.4 Sistema documental	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
C.1 Políticas de comunicación organizacional		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
C.2 Mejoramiento continuo de clima organizacional			X		X		X				X						
C.3 Código de valores	X		X	X						X							
C.4 Acuerdo de niveles de servicio			X							X							
C.5 Responsabilidad Social										X					X	X	
D.1 Modelo de escala salarial	X	X								X							
D.2 Programa de bienestar										X							
D.3 Plan de incentivos										X							
D.4 Mapa de sucesión						X				X							

Una vez definidas las relaciones se procede a determinar las actividades de mayor impacto, para ello se contabilizan el total de relaciones por cada actividad, las de mayor impacto en el plan estratégico son las de mayores relaciones, la tabla 7 muestra el total de relaciones por actividad.

Tabla 7. Numero de relaciones por actividad

ACTIVIDADES	Naturales	Consec	Refuerzo	Totales
A.1 Perfiles de los cargos por competencias	1	2	7	10
A.2 Políticas de contratación	1	1	2	4
A.3 Proceso de selección	1	3	4	8
A.4 Proceso de inducción y entrenamiento	1	2	3	6
B.1 Evaluaciones de desempeño	1	2	6	9
B.2 Programa plan de carrera	1	3	3	7
B.3 Plan de capacitación	1	1	5	7
B.4 Sistema documental	1	3	16	20
C.1 Políticas de comunicación organizacional	1	4	15	20
C.2 Mejoramiento continuo de clima organizacional	1	2	4	7
C.3 Código de valores	1	1	4	6
C.4 Acuerdo de niveles de servicio	1	2	2	5
C.5 Responsabilidad Social	1	0	3	4
D.1 Modelo de escala salarial	1	2	3	6
D.2 Programa de bienestar	1	1	1	3
D.3 Plan de incentivos	1	2	1	4
D.4 Mapa de sucesión	1	3	2	6

7.3.6 Actividades Específicas

ESTRATEGIA A: Diseñar un modelo de provisión de personal que permita seleccionar oportunamente y retener personal calificado que apoye el logro de los objetivos de la organización

JTH: Jefe de Talento Humano

JA: Jefe de Área

GAF: Gerente Administrativo y Financiero

Tabla 8. A1. Perfiles de los cargos por competencias

QUE	CUANDO	QUIEN
Revisar los perfiles de cargo	15/06/13 a 30/06/13	JTH y JA
Ajustar los perfiles	01/07/13 a 15/08/13	JTH y JA
Documentar los perfiles	16/08/13 a 16/10/13	JTH
Aprobar los perfiles por cada jefe de área	17/10/13 a 30/10/13	JA/GAF
Socializar los perfiles	01/11/13 a 20/11/13	JTH y JA
Ajustar los perfiles acorde con los cambios de la organización	Por determinar	JTH y JA

Tabla 9. A2. Políticas de contratación

QUE	CUANDO	QUIEN
Definir las políticas de contratación	01/03/16 a 15/03/16	JTH / GAF
Presentar a gerencia las propuestas de políticas	16/03/16 a 26/03/16	JTH
Aprobación de la política	27/03/16 a 07/04/16	GAF
Socializar la política	08/04/16 a 23/04/16	JTH
Auditoria sobre el cumplimiento de las políticas de contratación	24/04/16 a 24/04/16	JTH
Ajustes que permitan el mejoramiento continuo	Por determinar de acuerdo con legislación vigente	JTH / GAF

Tabla 10. A3. Proceso de selección

QUE	CUANDO	QUIEN
Definir las políticas de selección	15/03/14 a 30/03/14	JTH / Gerente
Definir los Métodos de reclutamiento	01/04/14 a 07/04/14	JTH
Establecer las herramientas de selección	08/04/14 a 13/04/14	Psicóloga
Documentar el proceso de selección	14/04/14 a 15/05/14	JTH
Implementar el proceso de selección	16/05/14 a 21/05/14	JTH
Socializar el proceso de selección	22/05/14 a 30/05/14	JTH /JA
Ajustes al proceso de selección	Por determinar	JTH

Tabla 11. A4 Proceso de inducción y entrenamiento

QUE	CUANDO	QUIEN
Definir el temario de la inducción	01/04/15 a 15/04/15	JTH
Establecer programa de entrenamiento por cargo	16/04/15 a 15/06/15	JA/ JTH
Aprobar temario de inducción y programa de entrenamiento por cargo	16/06/15 a 25/07/15	GAF
Elaboración del cronograma de entrenamiento por cargo	26/07/15 a 27/08/15	JTH

ESTRATEGIA B: Diseñar un modelo de gestión del conocimiento que contribuya al mejoramiento de las competencias y el desarrollo de nuestros colaboradores con el objetivo de afrontar los retos futuros

Tabla 12. B1. Evaluaciones de desempeño

QUE	CUANDO	QUIEN
Definir el modelo de evaluación de desempeño a implementar	10/02/14 a 20/02/14	JTH
Aprobar modelo de evaluación de desempeño	21/02/14 a 06/03/14	GAF
Socializar el modelo	07/03/14 a 14/03/14	JTH
Capacitar a los evaluadores en la utilización de la herramienta	15/03/14 a 15/06/14	JTH
Primera evaluación de desempeño	16/06/14 a 23/06/14	JTH
Elaboración del plan de acción	24/06/14 a 24/07/14	JA
Presentación de resultados a la gerencia	25/07/14 a 10/08/14	JTH
Definir cronograma para las siguientes evaluaciones de desempeño	11/08/14 a 21/08/14	GAF
Seguimiento al plan	22/08/14 a 10/02/15	JTH

Tabla 13. B2. Programa plan de carrera

QUE	CUANDO	QUIEN
Benchmarking de los modelos existentes en planes de carrera	01/03/14 a 20/03/14	JTH
Definir un modelo de plan de carrera propio para la organización	21/03/14 a 21/04/14	JTH
Presentar propuesta	22/04/14 a 29/04/14	JTH
Aprobación de la propuesta	30/04/14 a 07/05/14	GAF
Construir el modelo del plan de carrera	08/05/14 a 08/06/14	JTH
Diseñar el plan de carrera por niveles	09/06/14 a 9/07/14	JTH
Diseño del plan de carrera por persona	10/07/14 a 10/01/15	JTH
Socializar con cada empleado su plan de carrera	10/01/15 a 10/03/15	JTH
Temarios para el plan de capacitación	11/03/15 a 11/04/15	JTH

Tabla 14. B3. Plan de capacitación

QUE	CUANDO	QUIEN
Identificación de necesidades de Capacitación por área	01/01/14 a 15/01/14	JTH
Agrupar las necesidades de capacitación para definir los temas	16/01/14 a 23/01/14	JTH
Definir el plan de capacitación	24/01/14 a 24/02/14	JTH
Presentar la propuesta	25/02/14 a 30/02/14	JTH
Aprobación de la propuesta	01/03/14 a 07/03/14	GAF
Ejecutar el plan de capacitación	08/03/14 a 08/03/15	JTH
Evaluar el impacto de las capacitaciones programadas	09/03/15 a 09/04/15	JTH
Redefinir el plan de acuerdo a las necesidades detectadas en la evaluación.	10/04/15 a 30/04/15	JTH

Tabla 15. B4. Sistema documental de Recursos Humanos

QUE	CUANDO	QUIEN
Definir qué actividades se van a documentar	01/02/13 al 15/02/13	JTH
Diseñar la norma base para documentar el procedimiento	16/02/13 al 15/03/13	JTH
Elaborar un procedimiento para controlar los documentos	16/03/13 al 15/04/13	JTH
Oficializar el sistema documental	16/04/13 al 30/04/13	JTH
Documentación de las actividades definidas	01/05/13 a 30/05/13	JTH
socialización de los documentos elaborados	01/04/13 a 15/04/13	JTH

ESTRATEGIA C: Generar cultura que promueva la satisfacción del personal dentro de un ambiente de confianza y disciplina organizacional como base fundamental de la mejora continua

Tabla 16. C1 Políticas de comunicación organizacional

QUE	CUANDO	QUIEN
Realizar un diagnóstico de comunicación	27/03/13 a 06/04/13	JTH
Definir las políticas de comunicación organizacional	07/04/13 a 14/04/13	JTH
Presentar propuesta de las políticas de comunicación organizacional	15/04/13 a 25/04/13	JTH
Aprobación de la propuesta de comunicación organizacional	26/04/13 a 04/05/13	GAF
Difusión de las políticas de comunicación	5/05/13 a 20/05/13	JTH
Evaluación de las políticas	21/05/13 a 26/05/13	JTH
Ajustes a las políticas	27/05/13 a 30/05/13	JTH

Tabla 17. C2 Mejoramiento continuo de clima organizacional

QUE	CUANDO	QUIEN
Seleccionar la herramienta de la evaluación del clima organizacional	01/06/14 a 15/06/14	JTH
Diagnóstico de clima organizacional	15/06/14 a 05/07/14	JTH
Presentar un informe de los resultados del diagnóstico	06/07/14 a 16/07/14	JTH
Elaborar un plan de mejora	17/07/14 a 30/08/14	JTH /JA
Aprobación del plan	01/09/14 a 07/09/14	GAF
Socializarlo con los colaboradores	08/09/14 a 18/09/14	JTH
Cumplimiento del plan	19/09/14 a 19/09/15	JTH
Acciones de mejora	20/09/15 a 20/10/15	JTH

Tabla 18. C3 Código de valores

QUE	CUANDO	QUIEN
Revisar los valores corporativos	15/06/15 a 30/06/15	JTH / Gerentes
Documentar el código de valores	01/07/15 a 30/07/15	JTH
Definir e implementar metodología para interiorizar los valores en los colaboradores	01/08/15 a 30/02/16	JTH
Evaluar la percepción de los colaboradores	01/03/16 a 15/03/16	JTH
Ajustar	16/03/16 a 30/03/16	JTH

Tabla 19. C4 Acuerdo de niveles de servicio

QUE	CUANDO	QUIEN
Definir los servicios que ofrece recursos humanos	02/08/16 a 12/08/16	JTH
Elaborar propuestas de cumplimiento en cuanto a calidad y oportunidad	13/08//16 a 23/08/16	JTH
Establecer acuerdos con los jefes de área	23/08/16 a 08/08/16	JTH /JA
Documentar los acuerdos de servicio	08/09/16 a 08/10/16	JTH
Definir indicadores de seguimiento	08/10/16 a 15/10/16	JTH
Ajustar	1610/16 a 30/10/16	JTH

Tabla 20. C5 Responsabilidad Social

QUE	CUANDO	QUIEN
Identificar las necesidades de los colaboradores	1/05/16 a 15/05/16	JTH / JA
Diseñar un programa de Responsabilidad Social	16/05/16 a 16/06/16	JTH
Presenta propuesta del programa	17/06/16 a 27/06/16	JTH
Aprobación de la propuesta	28/06/16 a 05/07/16	GAF
Seguimiento al programa	06/07/16 a 06/08/17	JTH
Ajustes	06/07/16 a 06/08/17	JTH

ESTRATEGIA D: Implementar un modelo integral, equitativo y competitivo de compensación e incentivos, que permita retener los talentos claves para el éxito de la organización

Tabla 21. D1. Modelo de escala salarial

QUE	CUANDO	QUIEN
Benchmarking salarial.	01/05/15 a 15/05/15	JTH
Definir las políticas de remuneración a empleados	16/05/15 a 30/06/15	JTH
Presentar políticas	01/07/15 a 15/07/15	JTH
Aprobar políticas	16/07/15 a 27/07/15	GAF
Realizar ajustes	28/07/15 a 28/08/15	JTH
Revisar modelo	29/08/15 a 15/09/15	JTH

Tabla 22. D2 Programa de bienestar

QUE	CUANDO	QUIEN
Realizar un diagnostico que permita identificar las necesidades de bienestar.	01/02/17 a 15/02/17	JTH
Realizar la planeación y elaborar el presupuesto de las actividades que se realizaran en el año.	16/02/17 a 16/03/17	JTH / JA
Aprobar el plan	17/03/17 a 27/03/17	GAF
Ejecutar las actividades planeadas.	27/03/17 a 30/12/17	JTH
Evaluar las actividades ejecutadas.	27/12/17 a 30/12/17	JTH

Tabla 23. D3 Plan de incentivos

QUE	CUANDO	QUIEN
Definir modelo de incentivos	15/10/16 a 15/11/16	JTH / JA
Aprobación de los incentivos	16/11/16 a 26/11/16	GAF
Reunión para socializar el plan	27/11/16 a 30/11/16	JTH
Evaluar el plan	01/12/16 a 30/12/16	JTH
Realizar ajustes	01/01/17 a 15/01/17	JTH

Tabla 24. D4 Mapa de sucesión

QUE	CUANDO	QUIEN
Benchmarking de los modelos existentes en planes de sucesión	01/03/15 a 20/03/15	JTH
Definir un modelo de plan de sucesión propio para la organización	21/03/15 a 21/04/15	JTH
Presentar propuesta	22/04/15 a 29/04/15	JTH
Aprobación de la propuesta	30/04/15 a 07/04/15	GAF
Construir el modelo del plan de sucesión	08/05/15 a 08/06/15	JTH
Diseñar el plan de sucesión por niveles	09/06/15 a 09/07/15	JTH
Diseño del plan de sucesión por persona	10/07/15 a 10/01/16	JTH
Socializar con cada empleado su plan de sucesión	10/01/16 a 10/03/16	JTH
Temarios para el plan de capacitación	11/03/16 a 11/04/16	JTH

7.3.7 Métricas de Gestión.

Una vez definidas los planes de actividades para cada actividad macro, se procede a definir los indicadores del plan; estos indicadores son estratégicos (sobre las estrategias) y tácticos (sobre las actividades macro).

7.3.7.1 Indicadores estratégicos:

FC: fórmula de cálculo

Tabla 25. Indicadores estratégicos

Estrategia	Indicador estratégico
ESTRATEGIA A: Diseñar un modelo de provisión de personal que permita seleccionar oportunamente y retener personal calificado que apoye el logro de los objetivos de la organización	<p>Personal calificado:</p> <p>FC: Personal con evaluación de selección > 80/ total de personas con evaluación de desempeño*100</p> <p>Meta a 5 años: Min 90%</p>
ESTRATEGIA B: Diseñar un modelo de gestión del conocimiento que contribuya al mejoramiento de las competencias y el desarrollo de nuestros colaboradores con el objetivo de afrontar los retos futuros	<p>Competencia del personal:</p> <p>FC: # de personas que cumplen completamente con competencias/total de personal * 100</p> <p>Meta a 5 años: Min 95%</p>
ESTRATEGIA C: Generar cultura que promueva la satisfacción del personal dentro de un ambiente de confianza y disciplina organizacional como base fundamental de la mejora continua	<p>Satisfacción del personal:</p> <p>FC: promedio de resultado de encuesta de clima laboral</p> <p>Meta a 5 años: 80 puntos</p>
ESTRATEGIA D: Implementar un modelo integral, equitativo y competitivo de compensación e incentivos, que permita retener los talentos claves para el éxito de la organización	<p>Rotación del personal clave:</p> <p>FC: Rotación de personal clave</p> <p>Meta en 5 años: máximo 1%</p>

7.3.7.2 Indicadores tácticos:

Tabla 26: Indicadores tácticos para actividades macro estrategia A

Actividades macro	Indicador táctico
A1: Perfiles de los cargos por competencias	Perfiles por competencia FC: # de perfiles por competencias/ total perfiles*100 Meta 100%
A2: Políticas de contratación	Auditoria de política FC: hallazgos en auditoria Meta: 0 hallazgos
A3. Proceso de selección	Auditoria de política de selección FC: hallazgos en auditoria Meta: 0 hallazgos
A4. Proceso de inducción y entrenamiento	Inducción y entrenamiento Personal FC: personal con inducción y entrenamiento/ personal total Meta: 100%

Tabla 27: Indicadores tácticos para actividades macro estrategia B

Actividades macro	Indicador táctico
B1. Evaluaciones de desempeño	Personal con evaluación de desempeño FC: personas con evaluación de desempeño/ personas total a evaluar Meta: 100%
B2. Programa plan de carrera	Eficacia Plan carrera FC: (actividades de plan carreras ejecutadas/actividades programadas) Meta: 95%
B3. Plan de capacitación	Cobertura de la capacitación FC: (personas vinculadas al plan de capacitación/total de personas)*100 Meta: 95%
B4. Sistema documental de Recursos Humanos	Eficacia del sistema documental FC: (documentos oficializados/ documentos planeados)*100 Meta: 100%

Tabla 28: Indicadores tácticos para actividades macro estrategia C

Actividades macro	Indicador táctico
C1. Políticas de comunicación organizacional	Auditoria de políticas FC: hallazgos de auditoria Meta: 0 hallazgos
C2. Mejoramiento continuo de clima organizacional	Mejoramiento del clima FC: numero de conceptos mejorados de la encuesta de clima laboral vs resultados del periodo inicial Meta: 4
C3. Código de valores	Auditoria de valores FC: hallazgos de auditoria Meta: 0 hallazgos
C4. Acuerdo de niveles de servicio	Auditoria de niveles de servicio FC: hallazgos de auditoria Meta: 0 hallazgos
C5. Responsabilidad Social	Cumplimiento del programa de responsabilidad social FC: (actividades ejecutadas/actividades planeadas)*100 Meta: 95%

Tabla 29: Indicadores tácticos para actividades macro estrategia D

Actividades macro	Indicador táctico
D1. Modelo de escala salarial	<p>Cubrimiento del modelo</p> <p>FC: (número de personas dentro del modelo/ total de personas)*100</p> <p>Meta: 95%</p>
D2. Programa de bienestar	<p>Cumplimiento del programa de Bienestar</p> <p>FC: (actividades ejecutadas/actividades planeadas)*100</p> <p>Meta: 95%</p>
D3. Plan de incentivos	<p>Auditoria de plan de incentivos</p> <p>FC: hallazgos de auditoria</p> <p>Meta: 0 hallazgos</p>
D4. Mapa de sucesión	<p>Cobertura del mapa</p> <p>FC: (número de cargos críticos con personal preparado/número de cargos críticos)*100</p> <p>Meta: 100%</p>

8. PRESUPUESTO Y RETORNO DE LA INVERSION

Tabla 30. Presupuesto detallado de gastos 2013 - 2017

PRESUPUESTO DETALLADO DE GASTOS 2013 - 2017	
AÑO 2013	CONCEPTO Y DESCRIPCION
PRACTICANTE	1 AÑO DE SALARIO
CONSULTORIA DE COMUNICACIÓN	16 HORAS DE ASESORIA
PAPELERIA	GASTOS DE IMPRESIÓN, HOJA, TINTA, OTROS
LOGISTICA	SALONES, LOCACIONES, REFRIERIOS
AÑO 2014	CONCEPTO Y DESCRIPCION
PRACTICANTE	1 AÑO DE SALARIO
CONSULTORIA BENCHMARKING DE PLAN DE CARRERA	8 HORAS DE BENCHMARKING
CAPACITACION CONSULTORIAS	40 HORAS DE CAPACITACION
ASESORIA CLIMA ORGANIZACIONAL	16 HORAS DE ASESORIA
PAPELERIA	GASTOS DE IMPRESIÓN, HOJA, TINTA, OTROS
LOGISTICA	SALONES, LOCACIONES, REFRIERIOS
AÑO 2015	CONCEPTO Y DESCRIPCION
PRACTICANTE	1 AÑO DE SALARIO
CAPACITACION CONSULTORIAS	40 HORAS DE CAPACITACION
CONSULTORIA BENCHMARKING DE PLAN DE SUCESION	8 HORAS DE BENCHMARKING
PAPELERIA	GASTOS DE IMPRESIÓN, HOJA, TINTA, OTROS
LOGISTICA	SALONES, LOCACIONES, REFRIERIOS
AÑO 2016	CONCEPTO Y DESCRIPCION
PRACTICANTE	1 AÑO DE SALARIO
CAPACITACION CONSULTORIAS	40 HORAS DE CAPACITACION
PAPELERIA	GASTOS DE IMPRESIÓN, HOJA, TINTA, OTROS
LOGISTICA	SALONES, LOCACIONES, REFRIERIOS
AÑO 2017	CONCEPTO Y DESCRIPCION
PRACTICANTE	1 AÑO DE SALARIO
CAPACITACION CONSULTORIAS	40 HORAS DE CAPACITACION
PAPELERIA	GASTOS DE IMPRESIÓN, HOJA, TINTA, OTROS
LOGISTICA	SALONES, LOCACIONES, REFRIERIOS

Tabla 31. Calculo del valor de las horas de capacitación para los años 2013 - 2017

CONCEPTO / AÑOS	2013	2014	2015	2016	2017
COMUNICACIÓN	\$ 80,000	\$ 82,800	\$ 85,698	\$ 88,697	\$ 91,802
CONSULTORIA BENCHMARKING	\$ 100,000	\$ 103,500	\$ 107,123	\$ 110,872	\$ 114,752
CAPACITACION CONSULTORIAS	\$ 86,000	\$ 89,010	\$ 92,125	\$ 95,350	\$ 98,687
ASESORIA CLIMA ORGANIZACIONAL	\$ 120,000	\$ 124,200	\$ 128,547	\$ 133,046	\$ 137,703
PAPELERIA	\$ 500,000	\$ 517,500	\$ 535,613	\$ 554,359	\$ 573,762
LOGISTICA	\$ 800,000	\$ 828,000	\$ 856,980	\$ 886,974	\$ 918,018

Tabla 32. Presupuesto de gastos 2013 - 2017

CONCEPTO / AÑOS	2013	2014	2015	2016	2017
PRACTICANTE	\$ 7,413,936	\$ 7,784,633	\$ 8,173,864	\$ 8,582,558	\$ 9,011,686
CONSULTORIA DE COMUNICACIÓN	\$ 1,280,000	\$ 0	\$ 0	\$ 3,547,897	\$ 3,672,074
CONSULTORIA BENCHMARKING	\$ 0	\$ 828,000	\$ 856,980	\$ 0	\$ 0
CAPACITACION CONSULTORIAS	\$ 0	\$ 3,560,400	\$ 3,685,014	\$ 0	\$ 0
ASESORIA CLIMA ORGANIZACIONAL	\$ 0	\$ 1,987,200	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PAPELERIA	\$ 500,000	\$ 517,500	\$ 535,613	\$ 554,359	\$ 573,762
LOGISTICA	\$ 800,000	\$ 828,000	\$ 856,980	\$ 886,974	\$ 918,018
TOTALES	\$ 9,993,936	\$ 15,505,733	\$ 14,108,451	\$ 13,571,788	\$ 14,175,539

Estimado incremento SMLV 5% anual

Estimado incremento servicios y suministros inflación del 3,5% anual

El ROI se define como el retorno de la inversión, para calcularlo se estima el incremento de las ventas esperadas por la implementación del Plan estratégico; es decir al implementar el plan estratégico se espera que los beneficios se materialicen en la calidad del servicio; con lo cual se espera ganar la fidelización de los clientes actuales y aumentar el portafolio de los clientes; lo cual atraerá nuevos negocios y mayor volumen en los ingresos de la compañía.

Las consideraciones para calcular el ROI son:

- El aumento en las ventas de 2010 al 2011 (según los datos de la compañía) fue del 1.53%
- El aumento esperado por la compañía para los próximos 5 años es un porcentaje del 1.53%
- El valor de crecimiento en ventas estimado por la implementación del plan es de 0.47% quedando en un 2.0%

Para calcular el ROI se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = (\text{Aumento en ventas} \times \text{implementación del plan} - \text{costo del plan}) / (\text{Costo del plan}) \times 100\%$$

El ROI se calcula año por año durante los 5 años de duración del plan que se muestra en la siguiente tabla:

ROI INVERSIONES SANDOVAL PLAN ESTRATEGICO DE RECURSOS HUMANOS

Tabla 31:ROI Inversiones Sandoval

Concepto	Real 2011	Proy 2012	Proy 2013	Proy 2014	Proy 2015	Proy 2016	Proy 2017	Total
Gastos Plan Estratégico			\$ 9,993,936	\$ 15,505,733	\$ 14,108,451	\$ 13,571,788	\$ 14,175,539	\$ 67,355,447
Ventas Proyectadas sin Plan(*) - A	\$ 3,962,354,116	\$ 4,022,796,000	\$ 4,084,344,779	\$ 4,146,835,254	\$ 4,210,281,833	\$ 4,274,699,145	\$ 4,340,102,042	\$ 21,056,263,054
Ventas Proyectadas con Plan(**) - B			\$ 4,103,251,920	\$ 4,166,031,674	\$ 4,229,771,959	\$ 4,294,487,470	\$ 4,360,193,128	\$ 21,153,736,152
Dif de Vtas (con y sin plan) B-A			\$ 18,907,141	\$ 19,196,420	\$ 19,490,126	\$ 19,788,325	\$ 20,091,086	\$ 97,473,098
ROI [(B-A)- Costo plan]/Costo Plan x100			89.19%	23.80%	38.15%	45.80%	41.73%	44.71%

+ Crecimiento proy 2011-2012: 1.53%

* se estima crecimiento anual del 1.53% de toda al compañía

** se estima crecimiento anual del 2.0% por la implementación del plan

Lo anterior quiere decir que por cada peso (1cop) que la empresa invierta en el plan obtendrá 1.44 pesos

9. CONCLUSIONES

- Una vez realizado el análisis DOFA, se pudo determinar que sus conclusiones corresponden a la realidad de la empresa, lo anterior quiere decir que la utilización y la selección de la herramienta fue adecuada para los propósitos de este ejercicio.
- Actualmente Inversiones Sandoval, si bien es cierto tiene definidos la misión, visión y valores, se puede observar que estos no son conocidos e interiorizados por todos los miembros que conforman la organización, quienes se limitan a realizar tareas pero no conocen hacia donde está apuntando la organización.
- Inversiones Sandoval no cuenta con un Plan Estratégico que le permita alinear todas las actividades, definir prioridad en el tiempo, quien será el responsable de ejecutarla de forma adecuada y efectiva, y definir lo importante que es para la organización que el empleado comprenda que juega un papel fundamental en la operacionalización de la estrategia, donde más allá de ser un sujeto pasivo, debe ser activo en el proceso de cambio que requiere la empresa, el cual fue manifestado por los mismo empleados durante la fase diagnóstica, para el logro de los objetivos.
- Adicionalmente en Inversiones Sandoval no se cuenta con indicadores de gestión por lo cual no se hace un buen seguimiento a las tareas específicas de los empleados de la organización.

10.RECOMENDACIONES

Se le recomienda a la organización:

- Trabajar en la planeación estratégica corporativa, de esta manera se garantizaría una interacción de las actividades en toda la organización para el logro del futuro deseado.
- Con base en los resultados del presente trabajo que las otras áreas de la organización emprendan el camino de tener su propia planeación estratégica.
- Así como se hizo en el presente trabajo se recomienda a la organización utilizar la herramienta DOFA con una participación activa de todos los departamentos cuando se necesite realizar el diagnostico de cualquier proyecto o plan dentro de la organización
- Para fortalecer, mejorar o redefinir la selección, compensación, desarrollo de personal y la cultura organizacional, el departamento de recursos humanos debe dar prioridad al cumplimiento de las estrategias, ya que en la medida en que se trabaja en ellas se acerca a la organización al estado deseado.
- El éxito de la estrategia depende en gran medida del cumplimiento de actividades que dependen de varios cargos dentro de la organización, por eso es muy importante, que estas estrategias sean difundidas en todas las áreas de la misma
- Posterior al diseño del plan, hacer continuo seguimiento y retroalimentar continuamente sobre los avances de las actividades macro en pro de ajustarlas los cambios de la organización en el tiempo.
- Cada jefe de área deberá tenga una copia del mapa de actividades con el fin de tener presente los focos de trabajo de Recursos Humanos.

- Hacer seguimiento a los planes de actividades para garantizar que los compromisos se cumplan en las fechas establecidas, lo cual evitara retrasos innecesarios en la ejecución del plan.
- La organización debe definir los indicadores operativos en los niveles pertinentes para completar la jerarquía de los indicadores, una vez los niveles estén completos se le recomienda diseñar un cuadro de control de mando de indicadores que facilitaría la gestión.

11. BIBLIOGRAFIA

- Valdez Rivera, Salvador. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL: MÉTODO PARA IDENTIFICAR, RESOLVER Y CONTROLAR PROBLEMAS EN LAS EMPRESAS. / Salvador Valdez Rivera, F. Ofelia Amaro Martínez. México : Trillas, 1998. 330p. (HG4028.V3V3)
- Sánchez Cortez, José. La Importancia Del Desarrollo Organizacional En Una Institución Pública De Educación Superior. [En Línea]. [http://www.eumed.net/libros/2008b/390/Diagnostico%20Organizaciona I.htm](http://www.eumed.net/libros/2008b/390/Diagnostico%20Organizaciona%20I.htm). [citado en Abril de 2008]
- ¿Que es la estrategia? Porter Michael Harvard Business Review 2008
- <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>

ANEXO: ORGANIGRAMA INVERSIONES SANDOVAL

