

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL DEPARTAMENTO DE GESTION DEL
TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA MULTISTREAM LATINOAMERICA
S.A.S DE BOGOTÁ D.C.**

ANDERSON FABIAN VALENCIA ACOSTA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C
2014**

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL DEPARTAMENTO DE GESTION DEL
TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA MULTISTREAM LATINOAMERICA
S.A.S DE BOGOTÁ D.C.**

ANDERSON FABIAN VALENCIA ACOSTA

**Trabajo De Grado En La Modalidad De Práctica Empresarial Para Optar El
Título De Administrador De Empresas**

**Asesor:
WILLIAM GÓMEZ VALENCIA
Esp. En Administración y Gerencia Institucional**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C
2014**

Nota de Aceptación

Firma Del Presidente Del Jurado

Firma Del Jurado

Firma Del Jurado

Bogotá D.C; 14 De Abril de 2015

Dedicatoria

Al Dios Altísimo y su Grandeza,
Por haber derramado en mí su gracia y bendición, y por haberme dado de su
infinito amor y sabiduría.

A mi Madre Doña Lisdelia Acosta, por haber sido para mí un ejemplo del
verdadero temor a Dios, pero más que nada por su excelso cariño y amor.

A mi Padre Don Hernando Valencia, por demostrarme con sus tiernas y sabias
manos toda una vida de lucha, esfuerzo y perseverancia, enseñándome los
principios de la honestidad y sencillez pero sobre todo por su incondicional apoyo.

A mis Hermanos, Jefry Londoño por haber compartido toda una vida de
hermandad a mi lado; y a Diana Valencia por estar presente en tan importante
triunfo.

A mis Familiares y Amigos que ciegamente me regalaron un espacio en su
corazón y me llenaron de convicción con sus mensajes de edificación para
hacerme un hombre de bien.

Agradecimientos

A la empresa Multistream Latinoamérica S.A.S y mis compañeros de trabajo de la misma, que me brindaron su inconmensurable oportunidad para tener en cuenta mi opinión como profesional.

Y a la Universidad del Valle por acogerme como uno de sus hijos y brindarme la oportunidad ser hoy un Administrador de Empresas.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	14
1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	15
2. VISIÓN	17
3. MISIÓN	18
4. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	19
4.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	25
4.1.1. Investigación Número 1	25
4.1.2. Investigación Número 2	26
4.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	27
4.2.1. Formulación Del Problema	27
5. JUSTIFICACIÓN.....	28
5.1. PRÁCTICA.....	28
6. OBJETIVOS.....	31
6.1. OBJETIVO GENERAL	31
6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	31
7. METODOLOGÍA	32
7.1. TIPO DE ESTUDIO.....	32
7.2. MÉTODO	32

7.3.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	33
7.4.	POBLACIÓN	33
7.5.	METODO DE MUESTREO	33
7.6.	CRITERIOS DE SELECCIÓN.....	33
8.	MARCO DE REFERENCIA	34
8.1.	MARCO CONTEXTUAL	34
8.2.	MARCO TEORICO	36
8.2.1.	El Nuevo Enfoque Hacia La Gestión del Talento Humano	37
8.3.	MARCO LEGAL	40
9.	DIAGNOSTICO.....	44
9.1.	SISTEMATIZACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS...	44
9.1.1.	Análisis de Las Variables.....	46
9.2.	MATRIZ DE EVALUACIÓN MEFE.....	49
9.2.1.	Análisis matriz MEFE.....	51
9.3.	MATRIZ DE EVALUACIÓN MEFI	52
9.3.1.	Análisis matriz MEFI	54
9.4.	DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA	54
9.4.1.	Tipo de estudio	54
9.4.2.	Método.....	55
9.4.3.	Población	55
9.4.4.	Técnicas de recolección de la información	55

9.4.5. Método de muestreo	55
9.4.6. Desarrollo de la encuesta	56
9.4.6.1. Etapas de investigación y propósito de la encuesta	56
9.4.6.2. Cuestionario	57
9.4.6.3. Convalidación de datos	59
9.4.6.4. Análisis y conclusiones de resultados alcanzados	59
10. PLAN DE ACCIÓN O MEJORAMIENTO	62
11. CONCLUSIONES	80
12. RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	82
WEBGRAFIA.....	84
ANEXOS.....	85

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Régimen Legal Laboral Colombiano	40
Tabla 2. Matriz de Variables Externas e Internas	44
Tabla 3. Estrategias al Departamento gestión del talento humano.....	46
Tabla 4. Matriz MEFE	49
Tabla 5. Matriz MEFI.....	52
Tabla 6. Etapas de investigación de la encuesta	56
Tabla 7. Diseño de la encuesta.....	57
Tabla 8. Ficha técnica de la encuesta.....	58
Tabla 9. Convalidación de datos.....	59
Tabla 10. Códigos de procesos de gestión del talento humano.....	62
Tabla 11. Plan de mejoramiento proceso PTH-001/organización y planificación estratégica	63
Tabla 12. Plan de mejoramiento proceso PTH-002/incorporación y adaptación de las personas a la organización.....	66
Tabla 13. Plan de mejoramiento proceso PTH-003/compensación, bienestar y salud de las personas	71
Tabla 14. Plan de mejoramiento proceso PTH-004/desarrollo del personal	75
Tabla 15. Plan de mejoramiento proceso PTH-005/relaciones con el empleado...	78

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Departamento de gestión del talento humano de la empresa Multistream Latinoamérica S.A.S	24
Figura 2. Macroprocesos de la gestión del talento humano.....	39
Figura 3. Propuesta del mapa del proceso de gestión del talento humano	79

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A	85
ANEXO A.1. RESULTADOS PREGUNTA 1.....	85
ANEXO A.2. RESULTADOS PREGUNTA 2.....	86
ANEXO A.3. RESULTADOS PREGUNTA 3.....	87
ANEXO A.4. RESULTADOS PREGUNTA 4.....	88
ANEXO A.5. RESULTADOS PREGUNTA 5.....	89
ANEXO A.6. RESULTADOS PREGUNTA 6.....	90
ANEXO A.7. RESULTADOS PREGUNTA 7.....	91
 ANEXO B	 92
ANEXO B.1. PERFIL DE FACEBOOK EMPRESA MULTISTREAM LATINOAMÉRICA S.A.S	92
 ANEXO B.2. PERFIL DE TWITTER EMPRESA MULTISTREAM LATINOAMÉRICA S.A.S.....	 93
 ANEXO B.3. MAPAS DE UBICACIÓN EMPRESA MULTISTREAM LATINOAMÉRICA S.A.S	 94
 ANEXO C BIBLIOGRAFÍA.....	 95

GLOSARIO

C.D.N (CONTENT DELIVERY NETWORK): la Red De Distribución de Contenido, por sus siglas en inglés es una colección de servidores web distribuidos alrededor de múltiples localizaciones para distribuir contenido más eficientemente a los usuarios¹.

STREAMING: consiste en una tecnología utilizada para permitir la visualización y la audición de un archivo mientras se está descargando, a través de la construcción de un buffer por parte del cliente, una vez que este se ha conectado al servidor, el buffer del cliente se va llenando de la información descargada y se va reproduciendo en el ordenador².

BUFFER: memoria de almacenamiento temporal de información que permite transferir los datos entre unidades funcionales con características de transferencia diferentes³.

H.D (HIGH DEFINITION): sistema de vídeo con una mayor resolución que la definición estándar, y que alcanza resoluciones de 1280 × 720 y 1920 × 1080 píxeles⁴.

APLICACIÓN INFORMÁTICA: una aplicación (también llamada App) es simplemente un programa informático creado para llevar a cabo o facilitar una tarea en un dispositivo informático⁵.

¹ CUTHBERTH MATA, Néstor. Tutorial de Content Delivery Network CDN, Primera Edición: 2009 Disponible en: <http://www.profesional.co.cr/es/2009/12/03/tutorial-content-delivery-network-cdn-1469/>. Visitada el 22 de Junio de 2014.

² MASTERMAGAZINE. Disponible en: <http://www.mastermagazine.info/termino/6781.php> Visitada el 05 de Octubre de 2014.

³ THE FREE DICTIONARY. Disponible en: <http://es.thefreedictionary.com/buffer> Visitada el 05 de Octubre de 2014.

⁴ MASTERMAGAZINE. Disponible en: <http://www.mastermagazine.info/termino/5222.php> Visitada el 05 de Octubre de 2014.

⁵ MASTERMAGAZINE. Disponible en: <http://www.mastermagazine.info/termino/3874.php> Visitada el 05 de Octubre de 2014.

RESUMEN

Un enfoque de gestión de talento humano involucra procesos y actividades estratégicas que sirven como apoyo y soporte para la organización. Este trabajo de investigación muestra primeramente cómo se desarrollan las dificultades estructurales de dichos procesos que emplea una organización del sector de tecnologías TIC en la ciudad de Bogotá y se plantea la solución mediante el establecimiento de políticas, planes y programas que se pueden seleccionar, desarrollar y aplicar directamente al personal de esta organización con el fin de potencializar el ser humano como factor fundamental de la ventaja competitiva de la organización y la generación de valor en su interior.

PALABRAS CLAVE: TALENTO HUMANO, PROCESOS, PLANES DE ACCIÓN, DIAGNÓSTICO, STREAMING, CDN, PERSONAS, EMPLEADOS, MARCO LEGAL LABORAL.

INTRODUCCIÓN

En una sociedad que se encuentra rodeada por diferentes organizaciones modernas y contemporáneas, y que estas a su vez continuamente se adaptan a un entorno por lo regular tan cambiante y estratégico, es muy común encontrar que éstas flexibilicen sus estructuras de acuerdo a las estrategias que deben implementar para afrontar las posibles variables que afecten o beneficien sus operaciones. Siendo así, no es indiferente que para las grandes y hasta las más mínimas corporaciones se sometan en un clima competitivo y que traten de optimizar sus operaciones y para ello empleen recursos eficientes que les permita esclarecer sus metas.

Sin duda alguna uno de los recursos tal vez más mencionados a propósito, refiere a la Gestión del Talento Humano, por eso no es extraño encontrar este tema como objeto de estudio e investigación durante mucho tiempo, y es por esa importante razón que las empresas han dado una primordial trascendencia a este recurso y han configurado sus tácticas para llevarlo de mejor manera a sus instalaciones.

Es por lo anterior que **MULTISTREAM LATINOAMÉRICA S.A.S** no sea indiferente ante tal panorama, siendo una empresa domiciliada en la ciudad de Bogotá D.C, que se dedica al comercio de *Streaming*, requiera para sus operaciones continuas contar un equipo humano idóneo, profesional y versátil que coadyuve con el planteamiento gerencial una vez propuesto.

Partiendo ya de un análisis a la empresa donde se detectan dificultades estructurales para la captación y mantención de las personas a la misma se plantean una serie de procesos organizados que se dirijan hacia un enfoque de mejoramiento en el Talento Humano, y atraiga las respectivas implicaciones del mismo.

Y para la elaboración de tales procesos se prevén una serie de lineamientos metodológicos que guíen de manera formal el proyecto de investigación, adicional a ello utilizando un plan de mejoramiento basado en un diagnóstico interno y externo que arrojen resultados de gran conveniencia a la organización, como la mejora del funcionamiento integral de esta importante área y que a la derecha potencie su talento humano, mejore los niveles de clima laboral, exalte y acreciente la gestión del conocimiento, optimice sus ventajas comparativas y/o competitivas y pueda obtener entre otros más resultados provechosos.

1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

MULTISTREAM LATINOAMÉRICA, nace el 13 de Marzo de 2008 fundada por quien fuera a su vez el dueño de MULTISTREAM INTERNACIONAL S.L otra compañía de origen Español que vio un enorme potencial de mercados en Latinoamérica y más aún poner su proyección de crecimiento operando como base en la ciudad de Bogotá, Colombia. Multistream Latinoamérica fue originalmente fundada como sociedad limitada (LTDA) por el señor **José Giménez Soriano**, actual socio mayoritario y CEO tanto de MULTISTREAM LATINOAMÉRICA S.A.S de Bogotá, Colombia como también de MULTISTREM S.L de Valencia, España. Bajo el objeto social de comercio al por mayor y al por menor de hardware y software.

El domicilio en el que inicia la empresa, fue en el sector conocido como Ciudad Salitre⁶ al centro occidente de la ciudad de Bogotá y donde es necesario que el socio fundador se instale pero de manera temporal desde España a Bogotá y direcciona o gerencia la naciente compañía.

Se contratan alrededor de cinco personas, cada una con un título profesional universitario, para las áreas de comercial, administrativa y sistemas, todas preparadas motivacionalmente para hacer crecer la compañía y trabajar desde ya por un posicionamiento.

El 18 de Noviembre de 2010, mediante reunión de la asamblea de accionistas y por unanimidad de decisión se llega a la modificación de cambio de sociedad de limitada a una sociedad por acciones simplificadas, otorgando el nombre final a la compañía de **MULTISTREAM LATINOAMÉRICA S.A.S**, y donde el número de socios aumenta a 5, pero además concluyendo su objeto social así: el comercio al por mayor y al por menor de software y hardware y desarrollo de software ya creado, el comercio al por mayor y al por menor de software creado para clientes, la prestación de servicio de estudio y análisis de procesos para su tratamiento mecánico, de programación para equipos electrónicos e informáticos de registro de datos en soportes de entrada para ordenadores, así como la venta de programas, el proceso de datos por cuenta de terceros y otros servicios independientes de elaboración de datos y tabulación en desarrollo del objeto social.

Inicia así un proceso de expansión sobre todo en la ciudad de Bogotá y por consiguiente a aumentar las operaciones de ventas, por eso no fue extraño tener apoyo directo de la misma compañía de España, la cual incluso en la actualidad tiene una fundamental influencia en el asesoramiento de las operaciones de la empresa.

⁶ Véase Referencias de Google Maps. <http://maps.google.es>. Google Inc.

Para el socio mayoritario quien sigue siendo el sr. **José Giménez Soriano** le resultaba muy importante y a la vez conveniente tener practicantes que iniciaran un proceso de aprendizaje profesional con la empresa, llevando perfiles de mente innovadora, creativa y muy despierta, capaces de crear soluciones a las recientes necesidades de la empresa. En tal sentido, se ha tenido un considerable éxito al permitir la convergencia de nuevos talentos y otorgar niveles de confianza para que desarrollen sus aptitudes y actitudes y a la directa sea la empresa beneficiada.

MULTISTREAM LATINOAMÉRICA S.A.S a lo largo de sus 5 años de existencia legal, ha logrado importantes proposiciones que se planificaron desde antes de su fundación y ha podido obtener logros organizacionales trascendentales para seguir creciendo⁷.

⁷ Elaboración propia del Autor, mediante recopilación por sucesos históricos. 2014

2. VISIÓN

Multistream incorpora la mejora continua, como valor fundamental de la actividad de la compañía, para conseguir el posicionamiento internacional como referente en el mercado de servicios de tráfico de datos y distribución de contenidos en Streaming.

La presencia de la compañía en Europa y América, el equipo especializado de desarrolladores, el conocimiento adquirido por la dirección en los nuevos modelos de negocio TIC, junto con el despliegue realizado de servidores, creando un CDN propio que une ambos continentes, asienta las bases de crecimiento necesarias para alcanzar el objetivo de referencia en el ámbito del servicio internacional de la distribución de contenidos de Streaming, multidispositivo⁸.

⁸ Empresa Multistream Latinoamérica S.A.S. 2014. Disponible en: <http://www.multistream.tv>

3. MISIÓN

Somos una compañía de servicios de contenidos de vídeo y audio en Cloud, que trabaja constantemente en el desarrollo de sistemas de codificación, ingesta, gestión y difusión de los contenidos, destinados a ofrecer soluciones sencillas y eficientes para la distribución global y multidispositivo de los mismos.

La simplificación de las acciones necesarias para emitir un contenido, es decir la mejora constante del flujo de trabajo en la tarea de emisión de contenidos, se configura como el objetivo estratégico de la compañía a largo plazo, siendo este valor diferencial, reconocido por sus clientes⁹.

⁹ Empresa Multistream Latinoamérica S.A.S. 2014. Disponible en: <http://www.multistream.tv>

4. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La demanda de trabajo está compuesta por las empresas o empleadores, que compran servicios. La oferta de trabajo se compone por los trabajadores, quienes venden su servicio. La interacción de ambas determina los salarios en el mercado laboral, aquél donde los individuos intercambian servicios¹⁰.

Uno de los contextos que se observa en la ciudad de Bogotá D.C son uno de los climas más competitivos en el mercado laboral, donde se identifican diferentes tipos de profesionales en sus respectivas ramas científicas disponibles y como propio comportamiento a las empresas les llamará la atención el mejor perfil.

Es allí donde surge la estrategia de creatividad suficiente que elaboran las empresas para llamar y captar a la persona idónea que se integre a sus vicisitudes cotidianas y responda con productividad y aportes a la organización. Siendo como reto adicional tener diseñado un sistema de procesos de la gestión del talento humano que logre atender las necesidades de todo el personal.

En esta situación la empresa **MULTISTREAM LATINOAMERICA S.A.S** quien tiene su centro de operaciones en la ciudad de Bogotá D.C, y quien presta sus servicios de distribución CDN para *Streaming*, se vea involucrado en este clima, pero no tenga claridad en el diseño de su planeación del sistema de los diferentes procesos que componen la Gestión del Talento Humano, iniciando desde la vinculación hasta el desarrollo o mantenimiento y despido de su personal.

Sumado a lo anterior, es oportuno decir que en el momento se llevan a cabo en ejecución diferentes procesos en el Departamento de Talento Humano de la empresa, los cuales algunos por mencionar son: Convocatoria - Selección, Inducción y Previsión de las Acciones, quienes definitivamente y a su vez presentan algunas fallas.

Pero se vuelve más evidente en procesos como la propia planificación estratégica del área de Talento Humano, la delimitación del marco institucional normativo del personal, la presentación del manual de funciones o cargos, los incentivos y beneficios, programas de salud ocupacional y seguridad industrial, calidad de vida laboral y clima organizacional, programas de capacitación y entrenamiento, desarrollo profesional, evaluación del desempeño, monitoreo del personal y gestión documental o base de datos se encuentran inmersos en errores de ejecución, es decir que existe una informalidad en la unidad organizacional de Talento Humano de la empresa.

¹⁰ MARTINEZ, Walter. El Mercado Laboral, La Oferta y La Demanda, Primera Edición: 2013. Disponible en: https://www.deloitte.com/view/es_GT/gt/5b0e377d9e78b210VgnVCM1000001956f00aRCRD.htm. Visitada el 22 de Febrero de 2014.

Por ejemplo en el proceso de Convocatorias y Selección, es muy común encontrar que la empresa haga uso de las nuevas aplicaciones web, como recurso que le disminuye costos y tiempo, no obstante es muy necesario saber planificar y aprovechar estos recursos web para administrar las vacantes que son publicadas. La empresa maneja muy a menudo la plataforma de CompuTrabajo.com¹¹, pero olvida tener como base una planificación logística para asumir la gestión y el seguimiento agendado de los perfiles que se van inscribiendo a la oferta laboral anunciada en este portal web.

De igual modo en este proceso de Convocatorias y Selección, en donde se aplica la Entrevista Laboral a los aspirantes de la vacante, ésta por su parte no cuenta con un bosquejo formal y secuencial de preguntas que permita de mejor manera recolectar, agrupar y clasificar la información que suministra el candidato oportunamente, siendo así que la selección de los perfiles sea bajo unos criterios muy escasos, ya que es importante tener en consideración otros instrumentos como las pruebas psicotécnicas o de conocimiento, la confirmación y verificación de las referencias apuntadas, para ver reflejado un óptimo resultado de este importante proceso. Una vez realizada la selección de los empleados a la empresa, la misma abre el paso a la contratación formal, proceso en el cual conglomeran toda la documentación de soporte legal tomados en cuenta para que el nuevo trabajador pueda firmar su contrato laboral, y por otro lado se inician las gestiones referidas a los aportes de seguridad social.

Continuando con la descripción del proceso de Inducción, una vez notificado el empleado de su acertada selección a la compañía, se procede a suministrarle una inducción de orden general, dejando de lado uno de los procesos más relevantes en toda organización, el proceso de entrenamiento y capacitación que permitirá guiar al personal y creará una cultura de aprendizaje continua.

Analizando otro proceso vigente que incorpora **MULTISTREAM**¹² es el de la Previsión de las Acciones de sus empleados, está compuesto del acompañamiento de todos los acontecimientos que presente el personal, tales como; el control de horario, atención de requerimientos personales, profesionales o económicos, la motivación a través de los festejos de cumpleaños de cada empleado y/o otras celebraciones que ameriten el festejo.

A diferencia de los tres anteriores procesos que son ejecutados casi cotidianamente, la inoperatividad e ineficiencia en las siguientes herramientas de Talento Humano hace que modere una desviación en el verdadero enfoque de Gestión de Talento Humano.

¹¹ Computrabajo. Para más información Visite: <http://www.computrabajo.com.co>

¹² Método abreviado para referirse abreviadamente a la compañía Multistream Latinoamérica S.A.S. Para más información visite: www.multistream.tv

Siendo propicio en un primer escenario es la misma cúspide jerárquica de **MULTISTREAM** quien debe ser la responsable de determinar las tácticas futuras respecto a la utilización y modo de su talento humano bajo una planificación estratégica, más sin embargo y a simple vista pareciera que en esta compañía la falta de claridad en particular de las gestiones que involucran a su talento humano no están enmarcadas debidamente en procesos como periódicos diagnósticos, marco legal laboral e institucional político y normativo y lo más importante manuales de descripción de cargos no se toman muy en consideración. En el caso más puntual del proceso de descripción de cargos los empleados desconocen actualmente los alcances y límites de sus funciones, líneas de subordinación y nivel jerárquico, lo que ha ocasionado en varias ocasiones la descentralización disfuncional entre departamentos. Lo anterior implica que en diferentes situaciones Comercial suministre labores de orden operativo comercial a miembros del equipo Administrativo. En parte porque claramente no se ha definido la estructura organizacional.

El modelo del proceso de requisición está inmerso en numerosas dificultades, entre ellas la alteración del orden de responsabilidad para manifestar la necesidad de una nueva vinculación en el plantel organizacional, es decir, nunca se declara por algún medio al Departamento Administrativo la intención de una nueva contratación, para que este mismo departamento asuma su responsabilidad de iniciar las gestiones concernientes de activar los demás procesos de talento humano bajo su cargo. Desconcertantemente el área Administrativa empieza a asumir su compromiso ocasionalmente desde la convocatoria, proceso antes delimitado.

La composición de la estructura salarial podría ser interpretada como uno de los indicadores de satisfacción del empleado, ya que un trabajador justamente remunerado reflejará un mayor compromiso y excelente equilibrio laboral en la organización, contrario de lo que se espera en la empresa es la baja complacencia de varios trabajadores por su compensación salarial definida.

Parte de la política de compensación de **MULTISTREAM** es entregar bonificaciones de ventas como incentivo directamente financiero, si y solo si los agentes comerciales logran alcanzar la meta porcentual impuesta por el mismo CEO de la corporación, aunque ya es costumbre observar que el Departamento Administrativo casi nunca desembolse pagos por concepto de bonificaciones, la razón no es más obvia, los empleados nunca alcanzan esta meta. Este es otro indicador adicional del bajo ánimo laboral y del desempeño individual y organizacional, que en directas proporciones afecta el clima organizacional. Adicionalmente esta política es muy excluyente solo bonifica a los trabajadores del Departamento Comercial, dejando aislados a los otros empleados de sus respectivos departamentos y de sus opciones de incentivos financieros y no financieros meritorios.

Afortunadamente y en términos de Salud Ocupacional y aunque no exista un programa formalmente definido y tenido en cuenta en la compañía, existen actividades intrínsecas o inconscientes que se ocupan algunas veces de la optimización de los espacios y factores ambientales, tales como de la higiene, del cual se vela por que cada escritorio mantenga desinfectado, los espacios sanitarios también estén en condiciones aceptables. Igualmente se hace la recomendación de permitir el acceso total de parte de la empresa encargada de prestar el servicio de A.R.P a la empresa de realizar conjuntamente el plan de seguridad industrial y salud ocupacional porque es claro que por la falta de un programa como este tipo, algunos agentes se estén escapando y son de igual importancia para asegurar adecuadamente la permanencia del trabajador en la compañía que garanticen la salud mental y física del mismo.

Respecto a la Seguridad Industrial, se carece de un mapa de riesgos potenciales y reales, además de un plan que reúna las condiciones suficientes de estabilidad integral para los empleados en la organización y que estos no solo sientan una percepción de seguridad sino que físicamente sea así.

Los programas de Capacitación y Entrenamiento no existen en **MULTISREAM**, por ende hace que la base de la gestión del conocimiento sea débil, los empleados no cuentan con la posibilidad suficiente de desarrollar sus conocimientos aleatorios y dar paso a estrategias competitivas organizacionales. Simplemente la compañía se basa en lo que ellos mismos han sostenido por mucho tiempo como la “curva de aprendizaje”, la cual en menos de dos meses para los empleados comerciales ya deben cumplir con el 20% de la meta de cumplimiento de ventas y en menos de un mes los empleados administrativos ya deben operar funcionalmente al 100%, caso similar con los ingenieros técnicos quienes casi inmediatamente en el mismo día deben demostrar sus habilidades para solucionar y desarrollar la plataforma técnica de la empresa.

Siguiendo la línea de delimitación de la problemática, la posibilidad de crecimiento profesional en la empresa se ven limitadas o casi que seccionadas, las oportunidades de ascenso no solo de cargo sino de nivel estratégico para las personas no se ha visualizado hasta el momento, por eso un proceso de Desarrollo Profesional o Planes de Carrera debe brindar la puerta de acceso a la evolución de las habilidades de los actuales trabajadores de la organización, debe convertirse en una escuela de aprendizaje práctico donde gradualmente se vaya premiando lo concebido y vaya aumentando de grado.

La Evaluación del Desempeño es intenso y es hecho por el mismo CEO de la corporación, su método de evaluación es basado en aspectos o resultados de cuantía, donde la persona analizada bajo su criterio y medición no muestra el rendimiento admisible la decisión será tan drástica como la solución misma, el despido. Por esta razón este proceso debe ajustarse con el objetivo de conocer el nivel de rendimiento del empleado y según los métodos acordados establecidos para

calificar se determinen las falencias, problemas, dificultades, mejoras, habilidades y avances con el fin de brindar apoyo inmediato y promover en cualquier caso su resultado. Este es un proceso creado con el fin de ayudar al empleado, no para desvalorarlo de tal manera que cause su cesación laboral como sucede en la compañía.

Pasa de igual manera en el Monitoreo del Personal, que en parte es realizado por el CEO, pues es él mismo quien controla y verifica por formatos si los objetivos de venta se van cumpliendo, las proyecciones de cartera se recaudaron, entre otros indicadores que monitorea.

Pero uno de los procesos más irregulares que tiene esta compañía yace en la Cesación y Ruptura Laboral, en menos de tres meses cuatro personas recientemente contratadas fueron desvinculadas sin justa causa, ocasionando perjuicios serios a estas personas y amonestaciones económicas que asumía la compañía. Este proceso es la muestra del porqué desde el inicio de la requisición se debe ejecutar correctamente, puesto que el nuevo miembro vinculado debe ser idóneo a las responsabilidades del cargo y necesidades de la organización. Ante un latente lío jurídico, este proceso debe ser tratado.

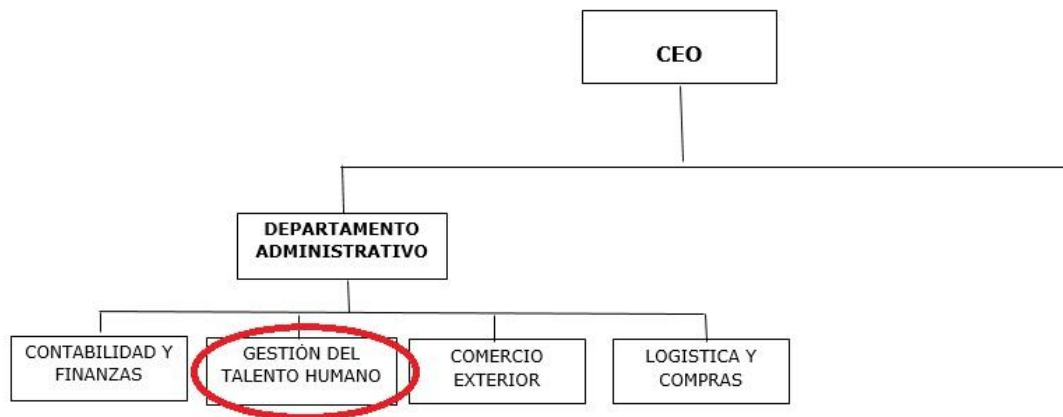
Otro de los procesos con errores, es el de la Gestión Documental, donde el almacenamiento indebido de la información tanto de los actuales empleados como de los candidatos y ex empleados no es organizada de forma correcta.

Finalmente convocados los procesos que pertenecen a la gestión del talento humano de la compañía se encuentra un categórico problema en cada uno de ellos. Estos conflictos estructurales están repercutiendo inmediatamente en la calidad de vida laboral de las personas, ya que las necesidades de cada ser humano están insatisfechas, adicionalmente el clima organizacional se ha tornado muy tenso, conflictivo y poco productivo, es necesario brindar correcciones y ajustes que solucionen definitivamente los inconvenientes descritos. El buen ambiente laboral depende del compromiso de la gerencia, de las políticas y planes que éste genere, los principios y valores de la cultura organizacional tiene mucha incidencia en el desarrollo del clima organizacional, por otro lado comprender que la cultura organizacional nace y se riega por los mismos fundadores quienes ocupan los cargos de alto mando.

Ofertando entonces un panorama de los procesos que emplea la compañía, es evidente encontrar fallas en particular para el completo desarrollo del Departamento de Gestión Del Talento Humano, y que por lo mismo requiere de una intervención mediante un plan de mejoramiento que no solo mejore el estado de los mismos, sino que también tenga que integrar como complemento más procesos de la gestión del Talento Humano.

Ahora bien es importante decir que el Departamento de Gestión Del Talento Humano se encuentra bajo la línea del Departamento Administrativo como se venía explicando, representado de la siguiente forma:

Figura 1: Departamento de Gestión Del Talento Humano De La Empresa Multistream Latinoamérica S.A.S



Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2014

Este gráfico señala que no existe del todo una interdependencia del Departamento de Talento Humano, el cual depende por el contrario del Departamento Administrativo y sus actividades planificadas para este mismo, más sin embargo y como es casi perceptible, el Departamento de Talento Humano en la empresa es constituido tanto legalmente aprobado por la Junta Directiva de Socios, como legalmente fundamentada por la legislación actual colombiana. Ya que se cumplen con los aportes socioeconómicos exigidos por la ley a cada uno de los empleados.

Ya que el apogeo de los servicios de *Streaming* va aumentando gradualmente, **MULTISTREAM LATINOAMERICA S.A.S** tiene previsto un crecimiento en el mercado y aumentar así su participación en el mismo, por lo que a la directa va a requerir cada vez más de perfiles calificados y profesionales por lo que es apremiante contar con una solución.

4.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

4.1.1. Investigación Nro. 1: La Gestión Humana En Colombia: Características Y Tendencias De La Práctica Y De La Investigación¹³

- **Conclusiones.** Si bien la apertura económica determinó en el país el Desarrollo de estrategias de modernización en la gestión de recursos humanos, que tuvieron como resultados mejoras en la capacitación de operarios, y mandos medios y gerentes y en seguridad industrial, modelos internacionales, muchos otros aspectos han sido descuidados: la participación de los trabajadores, los sistemas de remuneración, el intercambio de información, los efectos de la tecnología sobre las condiciones de trabajo. Sin embargo, existe conciencia de la necesidad de desarrollar estrategias menos reactivas y más enfocadas hacia la innovación, soportadas en el uso intensivo del conocimiento, y en políticas de recursos humanos que faciliten el logro de capacidades organizacionales.

Si bien el reconocimiento de la importancia del capital humano para el logro de la competitividad internacional de las empresas, llevó a una revaloración del estatus de la dirección de recursos humanos en las organizaciones y se reconoce su aporte estratégico; hay aspectos críticos en apoyo a la infraestructura organizacional que están descuidados como los sistemas de compensación basada en el desempeño, la medición del desempeño y el soporte para el cumplimiento de la responsabilidad social.

Los resultados de los escasos estudios sobre las prácticas de gestión humana en Colombia, dan cuenta de una mayor integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial en las empresas grandes y las medianas. En general en las empresas en los procesos de selección prevalecen criterios socioculturales sobre criterios técnicos (basados en las referencias de sus propios empleados); con respecto a la formación, dos características son destacables: muchas empresas grandes y algunas pymes están implementando modelos de gestión por competencias, trascendiendo la función de entrenamiento para llegar a propuestas de desarrollo y formación, en general se carece de indicadores para medirla; pocas empresas tienen planes de carrera formalizados para sus empleados, aproximadamente el 80% de las empresas privilegia el rendimiento, las capacidades y las habilidades frente a la antigüedad al momento de decidir las promociones y los movimientos internos de personal; la evaluación de desempeño no satisface las expectativas de los empresarios, se orienta más a la

¹³CALDERÓN HERNÁNDEZ Gregorio, NARANJO VALENCIA Julia Clemencia, ÁLVAREZ GIRALDO Claudia Milena. La Gestión Humana En Colombia: Características Y Tendencias De La Práctica Y De La Investigación. Primera Edición: 2007; Disponible en: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/html. Visitada el 29 de marzo de 2014

detección de problemas que a la búsqueda de fortalezas o potencialidades; la remuneración está limitada a cumplir con los requisitos de ley y carece casi en absoluto de una orientación estratégica.

Se puede afirmar que los aspectos relacionados con el mercado laboral en general se constituyen en limitaciones para la gestión de recursos humanos: la sobreoferta generada por el crecimiento en las tasas de participación laboral tiene como implicaciones el desempleo estructural y el incremento de los costos de la selección y complejidad para captar verdaderos talentos; el incremento del subempleo y el empleo informal como resultado de la reducción en la generación de empleo formal, la inequidad en el ingreso del trabajador y la desalarización como nueva forma de remunerar a sus trabajadores; el esfuerzo gerencial centrado en la reducción de costos fijos, lo que implica posponer decisiones de inversión en capital humano y tecnología; y asociado con la movilidad, el empleo generado, explicado casi en su totalidad por la rotación de personal antiguo y no por enganche de personal neto y finalmente la flexibilización de la contratación, que puede ser vista como fortaleza y como debilidad.

Con respecto a las relaciones laborales se destacan dos fenómenos: 1) las nuevas normas del derecho laboral han supuesto una baja significativa de la tasa de sindicalización en el país, trayendo como consecuencia el debilitamiento de la negociación colectiva 2) No obstante la importancia de abrir las relaciones laborales a procesos más participativos, estos tienen sus limitaciones: no se educa a la gente para que participe y la participación no tiene alcance decisorio.

La investigación en gestión en Colombia se enmarca en tres corrientes de pensamiento; la perspectiva sociológica, la humanista y la estratégica. Desde esta última se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de los objetivos y metas estratégicos de la organización y se reconoce la importancia de los activos intangibles como fuente de competitividad empresarial.

4.1.2. Investigación Nro. 2: Mejores Empresas Según Expertos En Recursos Humanos¹⁴

- **Conclusiones.** En la cuarta edición del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco), perspectiva personas, se encuestaron 76 expertos y directores de Recursos Humanos, quienes equivalen al 12.5% del total de personas consultadas.

¹⁴El Empleo. Disponible en: https://http://www.elempleo.com/colombia/consejos_profesionales/mejores-empresas-segun-expertos-en-recursos-humanos-----/12934385. Visitada el 29 de marzo de 2014

Para estos especialistas, Bancolombia ocupa el primer lugar en aspectos como marca- empleador y reputación interna, mientras que Ecopetrol se destacó en calidad laboral.

El estudio señala que los retos están en crear equilibrio entre la vida laboral y personal y propiciar el desarrollo de carrera.

Estas son las mejores empresas para los expertos en Recursos Humanos:

1. Bancolombia.
2. Ecopetrol.
3. Grupo Nutresa.
4. Grupo Éxito.
5. Quala.
6. Crepes y Waffles.
7. Alpina.
8. Corona.
9. Bavaria.
10. Pacific Rubiales Energy Corp.

Según la investigación el desarrollo profesional, valores éticos y éxito empresarial son los puntos clave a promover por las compañías.

4.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

4.2.1. Formulación Del Problema. ¿Qué plan de mejoramiento se debe desarrollar para el Departamento de Talento Humano de la empresa MULTISTREAM LATINOAMERICA S.A.S, ubicada en la ciudad de Bogotá D.C para el año 2014?

5. JUSTIFICACIÓN

5.1. PRÁCTICA

Bogotá es una ciudad en transformación, la renovación urbana es visible en todos los sectores: el sistema de transporte masivo Transmilenio¹⁵ cambió la cara de las principales vías de la capital, nuevos edificios de oficinas, hoteles, centros comerciales y vivienda, así como la construcción y mejoramiento de parques y bibliotecas¹⁶.

Y más aún si observamos el sector del Talento Humano, encontramos que su costo es uno de lo más competitivos en el ámbito internacional, lo que atrae el interés de los inversionistas para potenciar sin duda el sector económico de la ciudad y del país¹⁷.

Por ello bajo este contexto del Talento Humano en una ciudad que acelera su crecimiento en ejes transversales se muestre como un activo importante que impulsa y catapulta el desarrollo de los diferentes sectores que intervienen en el macro-entorno bogotano.

Su participación activa en la actualidad es de vital importancia, ya que de este depende la evolución y competitividad de una empresa, y por medio de la capacitación se rompen paradigmas para el logro continuo y un aprendizaje participativo.

Por otra parte la gestión del Talento Humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, ya que tiempo atrás solo tenían acceso las personas de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que todos accedan a él debido a la globalización en un mundo competitivo; es por esto que el talento humano es una estrategia empresarial ya que la hace competitiva porque sus trabajadores están en constante aprendizaje y por medio de sus experiencias hacen que se logre los objetivos y las metas propuestas y de igual manera crece el funcionamiento de la empresa¹⁸.

¹⁵ Transmilenio S.A. Para más información visite: <http://www.transmilenio.gov.co>. Transmilenio S.A.

¹⁶ Proexport Colombia. Disponible en: <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/destino/bogota>. Visitada el 22 de Junio de 2014.

¹⁷ HSB Noticias. Disponible en: <http://www.hsbnoticias.com/vernoticia.asp?ac=Talento-humano--principal-ventaja-de-Bogota-para-inversiones&WPLACA=22124>. Visitada el 23 de Junio de 2014.

¹⁸ BARRETO, Erika Viviana, Importancia del Talento Humano En La Empresa De Hoy. Primera Edición: Mayo 2012. Disponible en: <http://erikavivianabarreto.blogspot.com/>. Visitada el: 23 de Junio de 2014.

Siendo así es importante resaltar que el crecimiento de la empresa es directamente proporcional al desempeño laboral que muestre su Talento Humano. Esto implica que las variables tanto internas como externas que incidan en las personas deban tenerse muy en cuenta.

En la productividad del trabajo, los factores psicológicos son influyentes, ese es el planteamiento central de la Teoría de la “Relaciones Humanas”¹⁹.

Bajo esta perspectiva cobran relevancia los diversos procesos que se emplean para captar y mantener en la línea organizacional las personas que indiscutiblemente terminan siendo el recuso más primordial de las empresas.

Con base en la consideración de que la organización industrial es un sistema social, F.J. Roethlisberger y W.J. Dickson (1939) demostraron que no se podía comprender el comportamiento de los empleados en el trabajo sin tener en cuenta la organización informal del grupo y la relación que dicha organización informal mantiene con la organización social global de la empresa²⁰.

La empresa **MULTISTREAM LATINOAMÉRICA S.A.S** tiene la capacidad de acercar a sus clientes a una experiencia de alta calidad con sus productos informáticos y aplicaciones de video Streaming y Televisión IP, eliminando cualquier pretexto tecnológicamente hablando para visualizar videos a través de un *Smart Tv*, *Smart Phone* o básicamente un *ordenador* mediante conexión a internet. Pero para lograr esta completa solución en video Streaming es claro de que existe detrás de ello un equipo de Talento Humano, capaz ser profesional para responder, crear e implementar este exigente servicio.

Siendo evidente que los factores tanto internos como externos que los individuos proceden a las organizaciones, proporcionarán resultados directos a la productividad del trabajo y eficiencia del mismo, por tal razón se presentará el diseño de un plan de mejoramiento a los diferentes procesos que operan en el departamento de Gestión Del Talento Humano de la empresa **MULTISTREAM LATINOAMÉRICA S.A.S** en el que se establezca primordialmente un enfoque de mejoramiento, debido a que en la actualidad existen problemas de organización que van desde la planificación de la convocatoria hasta el sostenimiento de las personas en la empresa.

Dicho plan de mejoramiento permitirá un desempeño óptimo y notorio en el desarrollo del Talento Humano de la empresa **MULTISTREAM**²¹, facultándolo de

¹⁹ DÁVILA, Carlos. Teorías Organizacionales y Administrativas. Primera Edición: 2004. Cap. 5: La Organización y Las Relaciones Humanas. Página 171. Edita: Artes Gráficas del Valle Editores – Impresores.

²⁰ DOMINGUEZ ZAPATA, Álvaro. Análisis Y Diseño Organizacional. Primera Edición: Cap. 1: Organización, Estructura y Administración. Página 31. Edita: Artes Gráficas del Valle Editores – Impresores. 2008.

²¹ Método abreviado de llamar a Multistream Latinoamérica S.A.S

mejores capacidades y herramientas para identificar sus necesidades, dificultades de aprendizaje, crecimiento y sostenibilidad, entendiéndolo de ahora en adelante como un cliente y por ende satisfacer sus necesidades.

De paso permitirá acrecentar los niveles de confianza, y del clima organizacional, conocer el desempeño actual que muestran los empleados y detectar sus falencias para apoyarlos en el proceso de su mejora continua y valorar sus aportes particulares que impacten positivamente la organización.

6. OBJETIVOS

6.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de mejoramiento para el Departamento de Gestión Del Talento Humano de la empresa **MULTISTREAM LATINOAMERICA S.A.S** ubicada en la ciudad de Bogotá D.C.

6.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar el estado actual del Departamento de Talento Humano de la empresa **MULTISTREAM** a través de las matrices MEFI y MEFE.
- Evaluar los procesos operacionales del Departamento de Talento Humano para generar ajustes a los mismos, teniendo ya identificadas las variables que inciden en ellos, por medio de encuestas.
- Realizar planes de acción de cada uno de los procesos en el Departamento de Talento Humano.

7. METODOLOGÍA

7.1. TIPO DE ESTUDIO

Es inestimable la diversidad con la cual en la actualidad se cuenta para desarrollar los diferentes propósitos a los que apunta un proyecto de investigación. Por ende para este proyecto el tipo de estudio del cual partirá será descriptivo.

Es un tipo de estudio rígido en el cual se describen características y se generalizan varios fenómenos similares, mediante la exploración y descripción de situaciones de la vida real. Supone el conocimiento de las variables pertenecientes al problema, se apoya en una o varias hipótesis de tipo general dirigidas en una dirección específica. Estos estudios sirven para descubrir nuevos significados, determinar la frecuencia de fenómenos y categorizar la información²².

La importancia que resulta de este tipo de estudio descriptivo, proporcionará que este trabajo de investigación deduzca las circunstancias que actualmente acontecen en el Departamento de Talento Humano y tratar dichos acontecimientos como fenómenos de estudio.

7.2. METODO

Una de las maneras de guiar el tipo de investigación, es mediante el método de estudio, el cual pretende complementar los apuntes que se están llevando a cabo, siendo definido el tipo de estudio para este proyecto de investigación el cual es Descriptivo, uno de los métodos elegidos es el Mixto, ya que incorpora situaciones de cuantía y conducta que son íntegramente tenidos en cuenta.

El enfoque mixto en la investigación implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema²³.

²²BURNS, Nancy. Tipos de Estudio, Primera Edición: 2008. Disponible en: <http://www.tiposde.com/ciencia/estudio/tipos-de-estudio.html>. Visitada El 24 De Febrero De 2014.

²³SAMPIERI HERNANDÉZ, Roberto. Primera Edición: 2008. Disponible en: http://clasesluisalarcon.weebly.com/uploads/4/9/8/7/4987750/hs_et_al2010captulo_17.pdf. Visitada El 25 De Febrero De 2014.

7.3. TECNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN

- **Fuente Primaria:** Se utilizará en primera medida la herramienta de la encuesta, ésta porque se aplica al presente trabajo el cual se desempeña perfectamente en el campo o lugar de aplicación (La Empresa). Al igual modulará los datos que se van a requerir en el transcurso de la investigación.
- **Fuente Secundaria:** Será pertinente utilizar la gestión documental servida en la empresa Multistream Latinoamérica S.A.S, además de referencias bibliográficas expuestas por autores.

7.4. POBLACIÓN

Dicho el respectivo departamento a intervenir, se apuntará a seleccionar los empleados de la empresa **MULTISTREAM LATINOAMÉRICA S.A.S** de la ciudad de Bogotá D.C, los cuales servirán como terceros mientras dure el proceso.

Los empleados de la empresa serán uno de los agentes más importantes en este trabajo de investigación, ya que son el fundamento y sentido del objeto de investigación.

7.5. METODO DE MUESTREO

Se empleara el método de muestreo no probabilístico, puesto que el procedimiento depende del proceso de toma de decisiones del investigador para la elección de los elementos que se deben tener en cuenta y por ende, las causas relacionadas con las características de la investigación.

7.6. CRITERIOS DE SELECCIÓN

Se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- El comportamiento del mercado laboral de la ciudad de Bogotá D.C.
- El sector del Talento Humano en la ciudad de Bogotá D.C.
- Los empleados de la empresa que serán los directamente intervenidos por el planteamiento del plan de mejoramiento.

8. MARCO DE REFERENCIA

8.1. MARCO CONTEXTUAL

El clima de Bogotá es uno de los más reconocidos tal vez por su altura sobre el nivel de mar, temperaturas que descienden hasta los -4° y otras en cambio que superan hasta los 20° hace que refleje ser una ciudad típica suramericana. La cultura ciudadana parece ser la principal debilidad que rodea a Bogotá, expertos han proporcionado su opinión y han llegado al cierre del asunto afirmando que Bogotá se ha convertido en una ciudad de círculo multicultural ya que la migración de muchas personas de otras ciudades han tratado de impregnar con sus costumbres y tradiciones a una metrópolis con poco fortalecimiento cultural. Sus sistemas de transporte son rotundamente deficientes y perseveran temas socioeconómicos que deterioran la calidad de vida de los ciudadanos.

Más sin embargo la economía Bogotana ha mostrado un interesante crecimiento durante estos últimos siete años, según la Cámara y Comercio de Bogotá fue de 7,5% durante este periodo, lo cual hace que esta ciudad se convierta en foco de inversión y crecimiento. Sus sectores económicos se basan principalmente en Industrias manufactureras, Electricidad gas y agua, Construcción, Comercio, hoteles y restaurantes, Establecimientos financieros, Inmobiliarias y servicios a las empresas y el más importante el sector de Actividades de servicios comunales, sociales y personales el cual incluye al sector de talento humano que ha empezado a mostrar un desarrollo destacable.

Rodeando entonces la temática de Talento humano encontramos que el contexto internacional se ha acoplado muy bien a nuestro país aunque ha sido demorado. Sólo hasta las décadas de los años 20 y 30 revientan las primeras regulaciones laborales y legislan sobre los primeros derechos laborales y se crea entre otras cosas el Ministerio de Trabajo.

En consecuencia, surgen los Departamentos de Relaciones Industriales, encargados de algunas prácticas de gestión humana como selección, evaluación y remuneración, pero su tarea central será darle un adecuado manejo a las relaciones legales con los trabajadores²⁴.

En la década de los 80 el influenciamiento mundial que llegó proveniente de la escuela de recursos humanos a Colombia, generó el apogeo de la aplicación de

²⁴CALDERÓN HERNÁNDEZ Gregorio, NARANJO VALENCIA Julia Clemencia, ÁLVAREZ GIRALDO Claudia Milena. La Gestión Humana En Colombia: Características Y Tendencias De La Práctica Y De La Investigación. Primera Edición: 2007; Disponible en: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/html. Visitada el 29 de marzo de 2014

planes de mejoramiento, círculos de calidad, desarrollo organizacional, entre otros que ocasionaron cambiar el enfoque de Departamento de Relaciones Industriales por el nombre de Departamento de Recursos Humanos que incluyeron herramientas como entrenamiento y planes de carrera o desarrollo profesional. Para los años 90 como consecuencia del modelo de apertura económica se refleja una grave afectación al talento humano, por ende se empieza a dar relevancia a la formación del capital humano para el logro de la competitividad internacional, generando una reformulación de las estrategias en los gerentes de recursos humanos y de las empresas. Ya para esta época suenan los programas de capacitación, el reinventado proceso de selección, evaluación de personal y remuneración, todo esto con el fin de aumentar la productividad de los trabajadores, la motivación y lealtad.

Pero después del inicio del tercer milenio donde se demarca una de las crisis económicas más acentuadas en el país, las empresas se ven obligadas a reducir costos fijos y repercute en capital humano, ya que se suspenden las inversiones en éste.

“Esto tiene consecuencias inmediatas para la dirección de recursos humanos: de una parte una tarea que está demandando considerable tiempo de los profesionales en gestión humana es el manejo de nuevas formas de contratación, de manera que se pueda lograr mayor movilidad de la oferta laboral (contrato a término fijo, empleos temporales, cooperativas de servicios especializados, contratación de proveedores) a la vez que se contrarrestan los efectos sobre la motivación, el sentido de pertenencia, las relaciones de trabajo y en general sobre la productividad, de otra parte se demanda del área estrategias para retener y motivar talentos en épocas de crisis.

En un estudio reciente sobre el valor agregado por las áreas de gestión humana a las organizaciones colombianas (Calderón, 2005; 2006) se concluyó que estas áreas funcionales sí agregan valor, aunque existe una diferencia estadísticamente significativa entre el sector servicios (que son de menor valor agregado) y los sectores industrial y comercial; así mismo se puede afirmar que se ha avanzado en el aporte estratégico pero hay aspectos críticos en apoyo a la infraestructura organizacional como los sistemas de compensación basados en el desempeño, la medición del desempeño y el soporte para el cumplimiento de la responsabilidad social”²⁵.

²⁵CALDERÓN HERNÁNDEZ Gregorio, NARANJO VALENCIA Julia Clemencia, ÁLVAREZ GIRALDO Claudia Milena. La Gestión Humana En Colombia: Características Y Tendencias De La Práctica Y De La Investigación. Primera Edición: 2007; Disponible en: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/html. Visitada el 29 de marzo de 2014

8.2. MARCO TEORICO

El conocimiento teórico demarca una línea de apoyo fundamental al campo práctico, pues es el camino guía y original para no desviar la construcción de los elementos que se llevan a cabo. Por ende la demarcación teórica sobre el fenómeno de investigación brindará claridad y soporte en el campo de acción, en otras palabras permitirá conocer los conceptos y definiciones de los fenómenos que acontecen en la empresa implicada y seleccionada en este trabajo de investigación.

La Gestión del Talento Humano ha sido considerada tardíamente como objeto de estudio a diferencia de otros temas como los sistemas de producción, círculos de calidad, teorías de administración, entre otros tópicos que son igualmente importantes, más sin embargo no fue sino hasta 1933 con Elton Mayo y su justificación demostrativa en la fábrica de Hawthorne que ratificó sobre los aspectos más humanos que deben tenerse en cuenta en las organizaciones. De hecho su planteamiento central lo enfoca sobre las variables psicológicas que arraigan los trabajadores.

Aunque el planteamiento de Mayo se adecuó perfectamente al contexto de esa época, las circunstancias actuales obligan a replantear muchos conceptos que fueron desarrollados por su autoría, más sin embargo no se puede escatimar la variedad de herramientas que hoy en día se aplican en las organizaciones modernas.

“Los procesos que componen el desarrollo de la gestión del talento humano son: la planificación del talento humano, el análisis y diseño de puestos de trabajo, la cobertura de las necesidades del talento humano de la organización, el reclutamiento y la selección, la iniciación de los nuevos empleados en la organización, la socialización, la capacitación para empleados nuevos en un puesto, la mejora del desempeño en el trabajo, la obtención de cooperación creativa y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación de la actuación de los empleados, la retribución de los empleados a través de incentivos y beneficios, la gestión de la salud e higiene en el trabajo, el monitoreo a través de sistemas, entre otras, como es expuesto por los diferentes autores en el área (Chiavenato, 2002; Dessler, 1991; Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2003; Gómez, Balkin & Cardy, 1999; Decenzo & Robbins, 2001; y Sherman, Bohlander & Snell, 1999; y Rodríguez, 2002)”²⁶.

²⁶SOLARTE GARCÍA, Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Primera Edición: Marzo de 2009. Segunda Edición: Agosto de 2009. Título 2: Principales Clasificaciones teóricas de los procesos de gestión humana. Páginas 3-4. Universidad del Valle. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/846/491>. Visitada el 25 de Febrero De 2014.

Existe una relación y criterio que cada autor proporciona teóricamente al talento humano, donde propician herramientas conceptuales fundamentales para los líderes organizacionales de los departamentos de gestión del talento humano, por otro lado debe considerarse a la organización como un sistema abierto la cual interaccione con los elementos servidos en el macro-entorno que lo rodea, la resistencia al cambio y terquedad para implementar soluciones de avance son claves para que las empresas no continúen en el arduo camino competitivo, los cambios que provoque la sociedad se dirigirán al capital humano, capital que terminará incorporando la organización y que a partir de ahí será imprescindible tomar uso de los procesos de gestión humana.

8.2.1. El Nuevo Enfoque Hacia La Gestión Del Talento Humano

“La gestión humana es definida como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización”²⁷.

En ese sentido las actuales proposiciones demandan un nuevo marco teórico, algo que se está intentando en acoplar en las verdaderas organizaciones consideradas como estrategias, una de esas proposiciones habla que el talento humano ya no se administra sino que implica una acción de gestión, por ende el nombre de Departamento de Administración de Recursos Humanos quedó en el olvido y ahora la implicación del enfoque de un Departamento de Gestión del Talento Humano o Gestión Humana cobra una labor de representación del nuevo enfoque que está circunscribiendo en el contexto.

Lo anterior rompe totalmente el paradigma de la escuela de Administración de Recursos Humanos del cual instala una visión de que elementos psicosociales intervienen en la productividad y motivación de los trabajadores, sino que adicionalmente existen unas necesidades propias de un ser humano que debe ser satisfechas a través de un nuevo modelo como el de Gestión del Talento Humano.

La Administración de Recursos Humanos que se realiza a través de reglas, normas y políticas operativas, puede ayudar al cumplimiento ordenado de los objetivos organizacionales y contribuir con la productividad de la empresa, pero tiene muy poco impacto en el desarrollo del personal, ya que se encuentra bajo una premisa

²⁷ SOLARTE GARCÍA, Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Primera Edición: Marzo de 2009. Segunda Edición: Agosto de 2009. Título 2: Principales Clasificaciones teóricas de los procesos de gestión humana. Página 4. Universidad del Valle. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/846/491>. Visitada el 25 de Febrero De 2014.

de que por medio de una acción generalista se logra la satisfacción de ‘muchos’ empleados.

El modelo de Administración de Recursos Humanos ha fallado en el sentido de que no permitió contribuir en la satisfacción de todos los empleados en la organización, por ende se enfrentaba ante un dilema de un esquema verdaderamente eficiente y que satisficiera las necesidades y deseos de la organización al igual que el elemento de los empleados.

El dilema que afronta la escuela de recursos humanos puede llegar a ser representado en un cuestionamiento tan sencillo pero con un trasfondo tan racional como la misma respuesta, ¿Cómo lograr este esquema? Y la solución al interrogante está más cerca de lo que se piensa, incluso se detalla en este trabajo de investigación, es acercarse o conocer más de cerca a los empleados. Esto solo se logra generando un clima organizacional tan óptimo y bien construido en principios de confianza y respeto. Dicho esquema es el que personifica el modelo de Gestión Del Talento Humano.

“La Administración de Recursos Humanos debe sufrir una transformación total y migrar hacia la Gestión del Talento Humano; cuyo fundamento es el potencial de los trabajadores”²⁸.

Entonces la diferencia trascendental entre ambos modelos es que mientras en la Administración de Recursos Humanos se enfoca en el pasado de los empleados, otorgándole valor a un currículum y a los logros que allí se alardean, la Gestión del Talento Humano se enfoca en el futuro de las personas, en sus aspiraciones, en sus objetivos y propósitos. La Administración de Recursos Humanos además encasilla a los candidatos y empleados en los logros del pasado y le da muy poco valor al futuro, es por ello que su fundamento para la elección de candidatos sea el currículum, la solicitud de empleo, la entrevista y las referencias personales y laborales, en contra posición la Gestión del Talento Humano busca descubrir en los candidatos el talento y el potencial que ya poseen, y a través del conocimiento de los generadores de satisfacción de las personas, determinar y desarrollar nuevas competencias. Su fundamento es el futuro, el pasado es solo un referente y el presente es el punto de partida.

“He aquí la clave del éxito; si las organizaciones contemporáneas diseñan y desarrollan sistemas de administración estratégica, para alcanzar la visión, no pueden seguir contratando colaboradores bajo los sistemas tradicionales de Administración de Recursos Humanos; deben contratar colaboradores bajo las

²⁸ MONTERROSO HERRERA, Haroldo. Administración de recursos humanos versus gestión del talento humano. Primera Edición: Marzo de 2014. Página 2. Ciudad de Guatemala. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/administracion-recursos-humanos-versus-gestion-talento-humano.htm>. Visitada el 25 de Febrero De 2014.

premisas de la Gestión del Talento Humano, deben contratar colaboradores cuyo talento y potencial esté centrado en propósitos que puedan alinearse con la visión organizacional”²⁹.

“Dándole un nuevo enfoque a la gestión humana, García (2008) identifica y describe 5 macroprocesos (dentro del marco del proyecto “La gestión humana y su relación con el Management, la cultura organizacional y el capital social”), en un orden lógico secuencial, aunque se pueden desarrollar de manera simultánea: 1) Organización y planificación del área de gestión humana 2) Incorporación y adaptación de las personas a la organización 3) Compensación, bienestar y salud de las personas 4) Desarrollo de personal y 5) Relaciones con el empleado”³⁰.

Figura 2: Macroprocesos de la Gestión del Talento Humano



Fuente: SOLARTE GARCÍA, Mónica. Los Macroprocesos un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. Pág. 8. Cali – Colombia. 2008.

²⁹ MONTERROSO HERRERA, Haroldo. Administración de recursos humanos versus gestión del talento humano. Primera Edición: Marzo de 2014. Página 3. Ciudad de Guatemala. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/administracion-recursos-humanos-versus-gestion-talento-humano.htm>. Visitada el 25 de Febrero De 2014.

³⁰ SOLARTE GARCÍA, Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Primera Edición: Marzo de 2009. Segunda Edición: Agosto de 2009. Título 3: Los macroprocesos un nuevo enfoque de la gestión humana. Páginas 8-9. Universidad del Valle. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/846/491>. Visitada el 25 de Febrero De 2014.

8.3. MARCO LEGAL

De manera cronológica se muestra a continuación una tabla en señal de resumen del régimen laboral colombiano, recalcando que se exhiben los puntales más importantes, debido a la abundante reglamentación que existe actualmente.

Tabla 1: Régimen Legal Laboral Colombiano

REGIMEN LEGAL LABORAL HISTÓRICO COLOMBIANO	
LEY 71 DE 1998	LEY 4 DE 1992
• Por la cual se expiden normas sobre pensiones y se dictan otras disposiciones. • Establece normas para el proceso relacionado con las pensiones.	• Mediante la cual se señalan normas, objetivos y criterios que debe observar el Gobierno Nacional para la fijación del régimen salarial y prestacional de los empleados públicos y para la fijación de las prestaciones sociales de los trabajadores oficiales. • Orientaciones sobre régimen salarial y prestacional.
LEY 100 DE 1993	LEY 789 DEL 2002
• <i>Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.</i> • <i>Establece criterios para los procedimientos de selección, vinculación y reintegración.</i>	• <i>Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo.</i> • <i>Normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social.</i>
LEY 734 DEL 2002	LEY 797 DEL 2003
• <i>Código Disciplinario Único.</i> • <i>Trata de las orientaciones para el procedimiento de Vinculación, control disciplinario.</i>	• <i>Por la cual se reforman algunas disposiciones del sistema general de pensiones previstas en la ley 100 de 1993 y se adoptan disposiciones sobre los regímenes pensionales exceptuados y especiales.</i> • <i>Sistema general de pensiones.</i>
LEY 909 DE 2004	LEY 1010 DE 2006
• <i>Por el cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia</i>	• <i>Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y</i>

<i>publica y se dictan otras disposiciones.</i> • <i>Establece orientaciones para la evaluación de desempeño.</i>	<i>otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.</i> • <i>Orientaciones para combatir el acoso laboral y otros hostigamientos.</i>
LEY 1122 DE 2007	DECRETO 2400 DE 1968
• <i>Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.</i> • <i>Orientaciones del Sistema General de Seguridad en Salud.</i>	• <i>Por el cual se modifican las normas que regulan la administración de personal y se dictan otras disposiciones.</i> • <i>Regulación de la administración del personal.</i>
DECRETO 3135 DE 1968	DECRETO 1042 DE 1978
• <i>Por el cual se prevé la integración de la seguridad social entre el sector público y privado y se regula el régimen.</i> • <i>Orientaciones sobre Seguridad Social.</i>	• <i>Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos de los ministerios, departamentos administrativos, superintendencias, establecimientos públicos y unidades administrativas especiales del orden nacional.</i> • <i>Establece el sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos.</i>
DECRETO 1045 DE 1998	DECRETO 1567 DE 1998
• <i>Por el cual se fijan las reglas generales para la aplicación de las normas sobre prestaciones sociales de los empleados públicos y trabajadores oficiales del sector nacional.</i> • <i>Establece los criterios para las prestaciones sociales.</i>	• <i>Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del estado. Orientación para el plan de capacitación.</i>
DECRETO 1601 DE 2005	DECRETO 1227 DE 2005
• <i>Que establece la evaluación de competencias gerenciales para provisión de empleo de libre nombramiento y remoción.</i> • <i>Selección de meritocracia.</i>	• <i>Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 909 de 2004 y el decreto ley 1567 de 1998.</i> • <i>Establece orientaciones para la evaluación de desempeño.</i>
DECRETO 1228 DE 2005	DECRETO 2772 DE 2005
• <i>Por el cual se reglamenta el artículo 16 de la Ley 909 de 2004</i>	• <i>Por el cual se establecen las funciones y requisitos generales</i>

sobre las comisiones de personal. Comisiones de personal.	para los diferentes empleos públicos de los organismos y entidades del orden Nacional y se dictan otras disposiciones. Orientaciones para el manual de funciones.
DECRETO 760 DE 2005	DECRETO 4661 DE 2005
- Procedimiento para la notificación de la calificación de los empleados de carrera. - Utilizado para la evaluación del desempeño laboral.	- Por el cual se modifica el Decreto 1227 de 2005. - Establece orientaciones para la evaluación de desempeño.
DECRETO 2539 DE 2005	DECRETO 2489 DE 2006
- Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplica los decretos Ley 770 y 785 de 2005. - Tomado para establecimiento de las competencias laborales de la administración.	- Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos públicos de las instituciones pertenecientes a la rama ejecutiva y demás organismos y entidades públicas del orden nacional y se dictan otras disposiciones. - Establece el sistema de nomenclatura y clasificación de los funcionarios de la administración.
LEY 1468 DE 2011	LEY 1429 DEL 2010
Amplía la licencia de maternidad por parto o por adopción de 12 a 14 semanas y establece que dicha licencia puede extenderse en ocasiones especiales (niños prematuros y partos múltiples). Se ordena también que la licencia de maternidad debe comenzar obligatoriamente al menos una semana antes de la fecha probable del parto.	La Ley de Formalización y Generación de Empleo también llamada Ley del Primer Empleo se considera útil para las personas informales o con problemas para conseguir empleo: jóvenes menores de 28 años, mujeres mayores de 40 años y personas en situación de desplazamiento, en proceso de reintegración o en condición de discapacidad.
CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO	CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. 1991 ART. 43.
Por el cual reglamenta jurídicamente todas las disposiciones de orden de	Promover la equidad de género.

protección laboral, al trabajador y al empleador.	
---	--

Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2014

La legislación colombiana denota un marco de referencia inseparable de las prácticas avaladas por la sociedad civil, lo que es bueno para un derecho de estado es la participación incluyente de la reglamentación oportuna en base a los cambios pronunciados que protejan al ciudadano, en este caso este marco normativo protege a diferentes actores fundamentales, en primera instancia al trabajador o empleado, luego al empleador u organización y en tercera instancia a la sociedad como tal.

Ahora bien el orden cronológico legislativo del talento humano colombiano confirma la influencia de la escuela de recursos humanos cuando vino al país y que contextualmente se hacía referencia anteriormente, es decir las leyes iniciales regulan el entorno de las modalidades de compensación y estructura salarial, además las inversiones socioeconómicas obligatorias que debían desembolsar las empresas.

Igualmente ya en el tercer milenio empiezan las regulaciones legales para procesos como Vinculación, Reinducción, Planes de Carrera y Evaluación del Desempeño, como medida cautelar también se pronuncian acciones penales contra el acoso laboral y hostigamientos laborales.

Los Decretos por su parte manejan intencionalmente la administración práctica de los recursos humanos en el país y brindan una orientación focalizada hacia el mejoramiento de la seguridad social y bienestar de los empleados.

Seguidamente se da interés por los procesos como Capacitación, Selección, Evaluación por Competencias, Planes de Carrera y Evaluación del Desempeño, debido a los constantes cambios en parte provocados por la brusca apertura económica del país, el cual obligó a reinventar las prácticas organizacionales y el Estado a regular dichas prácticas.

Por otro lado las recientes leyes entorno a ciertas poblaciones específicas como jóvenes recién graduados, embarazadas y discapacitados crean el debate y producto de éste surgen los ítems de lado de esta población vulnerable, se crean políticas públicas que garantizan la sostenibilidad laboral de estas personas.

Finalmente la Constitución Política de Colombia como principio estatal predica y promueve la equidad de género, un desguince social muy visible en nuestro país. Y por su parte el Código Sustantivo del Trabajo se convierte en la regla gerencial mayor que tienen las contrapartes para alegar sus derechos y deberes.

9. DIAGNÓSTICO

9.1. SISTEMATIZACIÓN DE LA VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS

En la importancia de la identificación de variables incidentes, se puede determinar que para el Departamento de Talento Humano de **MULTISTREAM LATINOAMÉRICA S.A.S** es imperante un análisis de las mismas tanto comparativa como competitivamente, como a continuación lo muestra el siguiente cuadro de diagnóstico de variables:

Tabla 2: Matriz de Variables Externas e Internas

VARIABLES DE INCIDENCIA CRÍTICAS EN EL AREA DE TALENTO HUMANO
VARIABLES EXTERNAS
Principio de equidad y reducción del costo laboral unitario de la empresas en Colombia por el reformado impuesto IMAN.
Subsisten debilidades por tratar en temas de la calidad de la educación del país.
Aumento de Instituciones de Educación Superior capaces de cubrir con las demandas nacionales de pregrado, técnico y tecnológico.
La Impuntualidad y el conservacionismo que utilizan los colombianos para diversas labores como costumbre propia.
Varias entidades descentralizadas encargadas de generar las políticas al capital humano en Colombia.
Aparición de nuevas tasas de informalidad laboral en Bogotá.
Nuevas tecnologías que permiten con mayor rapidez y eficiencia la contratación de personal.
Crecimiento del sector de servicios sociales, comunales y personales en el PIB de Bogotá.
Tensos ambientes de trabajo en los grupos laborales y poca profundidad en sus conocimientos.
Una de las menores tasas de desempleo está en Bogotá.
Altas tasas migratorias de otras ciudades del país hacia Bogotá agotan las instancias de la oferta laboral y la capacidad de atención en servicios con los cuenta el distrito.
Generación de trabajos de calidad en la capital del país.
Niveles preocupantes de trabajo infantil en las calles de Bogotá.
Política de trabajo digno y decente distrital.
El costo del talento humano de Bogotá es uno de los más competitivos en el mundo.
Óptima muestra de población en edad de trabajar.
Incremento de enfermedades y muertes laborales, tanto para trabajadores asegurados como los no asegurados, estos últimos han aumentado considerablemente.
Precarias formas de vinculación laboral en la ciudad.

Mayor número de graduados en universidad, a diferencia de los otros niveles. Se destaca el registro de mayores profesionales en economía, administración y afines.
Veeduría de los derechos de los trabajadores a través de nuevas reformas políticas y legislativas generadas en el distrito.
Aumento gradual de bolsas de empleos privadas como alternativa de Outsourcing.
VARIABLES INTERNAS
Exclusividad en el mercado por el producto.
No hay un Plan Estratégico diseñado y definido o vigente dentro de ningún lapso de tiempo.
Recurso financiero bien administrado.
No hay un Plan de Marketing diseñado o vigente.
Fallas en los flujos y canales de comunicación entre departamentos y el nivel gerencial y viceversa.
Alta calidad del producto.
Carencia del diseño y presentación de la estructura organizacional.
Planes de acción sin terminar.
Constante monitoreo de las operaciones del personal.
Enfoque administrativo predominantemente basado en resultados económicos.
Capacidad técnica y tecnológica altamente eficiente.
Contratación de perfiles únicamente de nivel profesional.
Financiamiento poco regular de parte del CEO para cubrir la nómina.
Cumplimiento cabal con las disposiciones legales y económicas del talento humano.
Manual de reglamento interno de trabajo regido por el código sustantivo del trabajo.
No se cuenta con caracterizaciones, descripciones, diagramas, flujogramas, formatos o fichas de procesos o procedimientos de ninguna índole.
Celebración y festejo de cumpleaños del talento humano.
Fallas en la administración de las convocatorias y selección de los perfiles.
No se cuenta con una planeación y políticas en el área de Talento humano.
No se cuenta con la descripción de las funciones, actividades y alcances de cada cargo actual.
Deficiencias en el proceso de selección.
No hay procesos de compensaciones financieras y no financieras.
No hay procesos de seguimiento de capacitación y/o entrenamiento al personal.
Proceso de vinculación o contratación mal administrado.
Despidos injustificados o sin justa causa.
Alta rotación de personal en menor tiempo.
No hay claridad en la estrategia de selección de tipo de contrato laboral a implementar.
Clima laboral bajo.
Conflictos entre la junta directiva de los socios que los hacen visibles al personal.
Personal poco comprometido con el cumplimiento del horario, tanto de la hora de llegada como la hora de salida.

Trabajo bajo presión y pocas medidas para incentivar la colaboración en equipo.
Desconocimiento del personal de la identidad corporativa y de la cultura organizacional.
No hay una base de datos de empleados tanto activos como retirados.

Fuente: Elaboración Propia del Autor. 2014

9.1.1. Análisis de las Variables. Respecto a que en **MULTISTREAM**, no se Había realizado hasta en el momento el ejercicio de diagnóstico en sus más de 5 años de operación, en notorio encontrar una larga lista de variables que están incidiendo en el comportamiento del departamento como tal.

Más sin embargo es imperante llevar al tablero las variables más incidentes al Departamento de Gestión del Talento Humano, en base a las anteriores que se generaron.

Tabla 3: Estrategias Al Departamento de Gestión Del Talento Humano

ESTRATEGIAS AL DEPARTAMENTO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Disminución del desempleo nacional y creación de más puestos de trabajo.	Subsisten debilidades por tratar en temas de la calidad de la educación del país.
	Principio de equidad y reducción del costo laboral unitario de la empresas en Colombia por el reformado impuesto IMAN.	Aparición de nuevas tasas de informalidad laboral en Bogotá.
	Apertura de nuevas carreras o programas académicos de diversas Instituciones del país, en niveles de pregrado, posgrado, maestría y doctorado.	Tensos ambientes de trabajo en los grupos laborales y poca profundidad en sus conocimientos.
	Varias entidades descentralizadas encargadas de generar las políticas al capital humano en Colombia.	Altas tasas migratorias de otras ciudades del país hacia Bogotá agotan las instancias de la oferta laboral y la capacidad de atención en servicios con los cuenta el distrito.
	Nuevas tecnologías que permiten con mayor rapidez y eficiencia la contratación de personal.	Niveles preocupantes de trabajo infantil en las calles de Bogotá.
	Una de las menores tasas de desempleo está en Bogotá.	Incremento de enfermedades y muertes laborales, tanto para trabajadores asegurados como los no asegurados, estos últimos han aumentado considerablemente.
	Generación de trabajos de calidad en la capital del país.	Precarias formas de vinculación laboral en la ciudad.

	Política de trabajo digno y decente distrital. El costo del talento humano de Bogotá es uno de los más competitivos en el mundo. Óptima muestra de población en edad de trabajar. Veeduría de los derechos de los trabajadores a través de nuevas reformas políticas y legislativas generadas en el distrito.	Sistema precario de transporte en la capital, además de inestable infraestructura vial para soportar nuevos proyectos. Aumento gradual de bolsas de empleos privadas como alternativa de Outsourcing.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Constante monitoreo de las operaciones del personal. Eficiente auditoría al Depto. Administrativo. Inversión constante en investigación y desarrollo. Dueños legalmente de las patentes. Contratación de perfiles únicamente de nivel profesional. Cumplimiento cabal con las disposiciones legales y económicas del talento humano. Manual de reglamento interno de trabajo regido por el código sustantivo del trabajo. Ubicación geográfica segura y propensa. Celebración y festejo de cumpleaños del talento humano. Manejo de sistemas y plataformas internas como intranet, e-mail corporativo y Skype corporativo.	1. Aprovechar el flujo de la oferta estimulada en el mercado laboral. 2. Reforma y rediseño en la estructura salarial y beneficios financieros. 3. Aprovechamiento de nuevos perfiles con aptitudes en tecnologías tipo TIC (practicantes o aprendices, junior y senior). 4. Permitir asesoramiento de entidades distritales y nacionales sobre el manejo del marco legal en el área de talento humano. 5. Potenciar y convertir su talento humano en una ventaja competitiva.	1. Diseño de un plan de calidad de vida laboral de los empleados. 2. Diseño de una estrategia de extracción y análisis de perfiles indicados. 3. Asumir en el momento los procesos de convocatoria y selección y no tercerizarlos. 4. Diseñar Planes de Contingencia para cubrir las actividades más operativas ante las dificultades de desplazamiento del personal. 5. Diseño de actividades tendientes a mejorar los espacios en equipo y disminuir las distenciones de los trabajadores. 6. Brindar sistemas de capacitación en manejo de plataformas de comunicación más avanzadas a los empleados. 7. Constante actualización al Reglamento Interno de Trabajo.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
No se cuenta con una planeación y políticas en el área de Talento humano. Fallas en los flujos y canales de comunicación entre departamentos y el nivel gerencial y viceversa. Carencia del diseño y presentación de la estructura organizacional. Control centralizado de todo el comportamiento de la compañía en el CEO.	1. Definición estratégica del plan corporativo de corto, mediano y largo plazo para el Departamento de Talento Humano de la empresa. 2. Definir el marco jurídico que rodea al Departamento. 3. Plantear las políticas y objetivos que definirán al área de Talento Humano. 4. Rediseñar el modelo de	1. Desarrollar programas de investigación y desarrollo tendientes a especializar el talento humano hacia el producto. 2. Valorar los aportes de proposición y creatividad, creando espacios de diálogo y escucha de cada empleado. 3. Realizar procesos de diagnóstico estratégico de modo seguido al Departamento de

Financiamiento poco regular de parte del CEO para cubrir la nómina.	comunicación que fluye en toda la organización.	Gestión del Talento Humano.
Fallas en la administración de las convocatorias y selección de los perfiles.	5. Definición de la estructura organizacional.	4. Mejorar los desórdenes y sobrecostos por despidos injustificados.
No se cuenta con la descripción de las funciones, actividades y alcances de cada cargo actual.	6. Descentralización de las actividades.	5. Documentar la caracterización y descripción de los procesos de Talento Humano.
Deficiencias en el proceso de selección.	7. Tomar uso de las opciones de financiamiento corporativo.	6. Realizar los flujogramas de los procesos de Talento Humano.
No hay procesos de compensaciones financieras y no financieras.	8. Diseñar un sistema de Organización y planificación del área de talento humano, que adapte procesos como políticas institucionales del área y análisis y diseño de cargos.	7. Mejorar el sistema de gestión documental para los documentos de los nuevos y ex empleados.
No hay procesos de seguimiento de capacitación y/o entrenamiento al personal.	9. Diseñar un sistema de incorporación y adaptación de las personas a la organización, en lo que tenga en cuenta procesos como requisición y convocatoria, selección de personal, contratación e inducción.	8. Subir y actualizar en la intranet corporativa todos empleados que laboraron como los actuales, con el de facilitar las búsquedas de referencia y almacenamiento de perfiles potenciales contratados.
Proceso de vinculación o contratación mal administrado.	10. Diseñar un sistema de compensación, bienestar y salud de las personas, que integre procesos como compensación financiera, compensación no financiera, incentivos y beneficios, higiene y seguridad industrial y programa de calidad de vida laboral digna.	
Despidos injustificados o sin justa causa.	11. Diseñar un sistema de Desarrollo del personal añadiendo procesos como capacitación y entrenamiento, desarrollo profesional, evaluación del desempeño y monitoreo.	
Alta rotación de personal en menor tiempo.	12. Diseñar un sistema de Relaciones con el empleado creando procesos como Cesación y Ruptura laboral.	
No hay claridad en la estrategia de selección de tipo de contrato laboral a implementar.		
Clima laboral bajo.		
Conflictos entre la junta directiva de los socios que los hacen visibles al personal.		
Personal poco comprometido con el cumplimiento del horario, tanto de la hora de llegada como la hora de salida.		
Trabajo bajo presión y pocas medidas para incentivar la colaboración en equipo.		
Desconocimiento del personal de la identidad corporativa y de la cultura organizacional.		
No hay una base de datos de empleados tanto activos como retirados.		
No se almacena ni se dispone debidamente de las hojas de vida de perfiles antes entrevistados.		

Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2014

Pero dichas variables son necesarias cuantificarles con el fin de medir los impactos que están generando, para ello es pertinente en este diagnóstico utilizar las matrices MEFE y MEFI.

9.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN MEFE

La Matriz de evaluación de factores externos más conocida como MEFE permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, tecnológica y competitiva.

El en desarrollo de la MEFE habrá que utilizar vicios de tipo subjetivo, por ello esta estrategia de formulación no debe utilizarse de forma indiscriminada.

Tabla 4: Matriz MEFE

#	Factor Externo Clave	Variables	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
1	Crecimiento de la demanda y oferta de empleo apuntado en el sector de Servicios de comunales, sociales y Personales.	Oportunidad	0,05	4	0,20
2	Tasas de deserción estudiantil, en carreras como ciencias biológicas, ingenierías y arquitectura, debido factores socioeconómicos y personales.	Amenaza	0,02	2	0,04
3	Principio de equidad y reducción del costo laboral unitario de la empresas en Colombia por el reformado impuesto IMAN.	Oportunidad	0,07	4	0,28
4	Subsisten debilidades por tratar en temas de la calidad de la educación del país.	Amenaza	0,07	1	0,07
5	Aumento de Instituciones de Educación Superior capaces de cubrir con las demandas nacionales de pregrado, técnico y tecnológico.	Oportunidad	0,06	4	0,24
6	La Impuntualidad y el conservacionismo que utilizan los colombianos	Amenaza	0,02	2	0,04

	para diversas labores como costumbre propia.				
7	Apertura de nuevas carreras o programas académicos de diversas Instituciones del país, en niveles de pregrado, posgrado, maestría y doctorado.	Oportunidad	0,07	4	0,28
8	Aparición de nuevas tasas de informalidad laboral en Bogotá.	Amenaza	0,05	1	0,05
9	Varias entidades descentralizadas encargadas de generar las políticas al capital humano en Colombia.	Oportunidad	0,04	3	0,12
10	Tensos ambientes de trabajo en los grupos laborales y poca profundidad en sus conocimientos.	Amenaza	0,03	2	0,06
11	Nuevas tecnologías que permiten con mayor rapidez y eficiencia la contratación de personal.	Oportunidad	0,08	4	0,32
12	Altas tasas migratorias de otras ciudades del país hacia Bogotá agotan las instancias de la oferta laboral y la capacidad de atención en servicios con los cuenta el distrito.	Amenaza	0,03	1	0,03
13	Crecimiento avanzado de la economía bogotana en términos de PIB.	Oportunidad	0,05	4	0,20
14	Altas tasas de deserción estudiantil en los niveles de técnico y tecnólogo en la ciudad.	Amenaza	0,04	2	0,08
15	Generación de trabajos de calidad en la capital del país.	Oportunidad	0,06	3	0,18
16	Incremento de enfermedades y muertes laborales, tanto para trabajadores asegurados como los no asegurados, estos últimos han aumentado considerablemente.	Amenaza	0,02	1	0,02

17	Política de trabajo digno y decente distrital.	Oportunidad	0,06	3	0,18
18	Precarias formas de vinculación laboral en la ciudad.	Amenaza	0,02	1	0,02
19	El costo del talento humano de Bogotá es uno de los más competitivos en el mundo.	Oportunidad	0,08	4	0,32
20	Mayor número de graduados en universidad, a diferencia de los otros niveles. Se destaca el registro de mayores profesionales en economía, administración y afines.	Oportunidad	0,08	4	0,32
TOTAL			1,00		3,05

Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2014

9.2.1. Análisis Matriz MEFE. Es sumamente importante realizar el diagnóstico de variables internas y externas, o estratégico no solo en el contexto global de toda la compañía, sino también llevarlo a cada departamento e incluso acercarlo a los cargos de los mismos, hacerlo, ya de por sí crea estrategias más contundentes en base a las falencias que están por superar.

Por consiguiente en el caso del diagnóstico de la situación actual de **MULTISTREAM** llevado a cabo por la matriz y estrategias DOFA/FODA, reveló qué factores inciden o afectan la compañía, igualmente determinando las variables que intervienen directamente en el Departamento de Talento Humano, y para lograr medir los impactos que están generando dichas variables en este departamento, la matriz MEFE pretende tipificar esa información para evaluarla en base a los indicadores que se somete dicha información.

Para entender la matriz MEFE primero se debe saber que se compone sólo de Oportunidades y Amenazas que forman parte del entorno externo, los indicadores de la Ponderación resultan del ejercicio subjetivo sensato, donde el (los) evaluador (es) debe asignar un peso numérico desde 0,0 – (no importante) a 1,0 – (Muy importante) el cual va indicando la importancia relativa de ese factor para el éxito de la compañía. Al final la sumatoria de esta fila deberá ser uno (1,0).

Seguido de la Ponderación, viene la Clasificación, en la cual se asignan unas categorías numéricas, que interpretadas dicen 1 – Amenaza Importante, 2 – Amenaza Menor, 3 – Oportunidad Menor y 4 – Oportunidad Importante.

Por último el Resultado Ponderado proviene del producto entre las columnas de la Ponderación y Clasificación, la suma final de este Resultado Ponderado determina lo siguiente; sin importar el número de variables externas que se incluyan, el resultado ponderado más alto posible en estas matrices será de 4,0 y el resultado ponderable menor posible será de 1,0 el resultado ponderado promedio es, por tanto 2,5. Un resultado 4,0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundante oportunidades externas, mientras que un resultado 1,0 mostraría una organización que está en un sector poco atractivo y que afronta graves amenazas externas.

Con respecto a **MULTISTREAM**, el resultado que la matriz MEFE arrojó fue un total de **3,05**. Lo que traduce que está por encima del promedio, y que a su vez se encuentra en un sector y ambiente de altas oportunidades para su Departamento de Talento Humano, y que se deben explotar al máximo para dar soluciones en esta área.

Evidentemente el entorno está ofreciendo alternativas, como un Talento Humano altamente calificado y preparado, que se ajusta a las nuevas necesidades que retan las organizaciones.

9.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN MEFI

La Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI, a diferencia de la MEFE, es que involucra a aquellos factores que son internos y que fueron recolectados, es decir las Fortalezas y Debilidades.

El mecanismo de funcionamiento de la MEFI es muy similar a la MEFE, solo que como ya se dijo se trabaja con el entorno interno.

Tabla 5: Matriz MEFI

#	Factor Interno Clave	Variables	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
1	Exclusividad en el mercado por el producto.	Fortaleza	0,07	3	0,21
2	No hay un Plan Estratégico diseñado y definido o vigente dentro de ningún lapso de tiempo.	Debilidad	0,03	1	0,03
3	Recurso financiero bien administrado.	Fortaleza	0,05	4	0,20

4	No hay un Plan de Marketing diseñado o vigente.	Debilidad	0,07	1	0,07
5	Alta calidad del producto.	Fortaleza	0,06	4	0,24
6	Dificultades financieras y de sostenimiento al mediano plazo.	Debilidad	0,03	1	0,03
7	Capacidad de cubrimiento del mercado a nivel nacional e internacional.	Fortaleza	0,08	3	0,24
8	Financiamiento poco regular de parte del CEO para cubrir la nómina.	Debilidad	0,03	1	0,03
9	Inversión constante en investigación y desarrollo.	Fortaleza	0,04	3	0,12
10	No hay planes de mejoramiento continuo y enfoque a la calidad.	Debilidad	0,02	1	0,02
11	Capacidad técnica y tecnológica altamente eficiente.	Fortaleza	0,08	3	0,24
12	No hay procesos, procedimientos o normalizaciones para ninguna de las operaciones administrativas, comerciales, técnicas y gerenciales.	Debilidad	0,04	1	0,04
13	Contratación de perfiles únicamente de nivel profesional.	Fortaleza	0,07	3	0,21
14	No se cuenta con una planeación, políticas y procedimientos en el área de Talento humano.	Debilidad	0,03	1	0,03
15	Oportunidad única de invitaciones a licitaciones cerradas.	Fortaleza	0,07	3	0,21
16	Deficiencias en el proceso de selección.	Debilidad	0,04	1	0,04
17	No hay Plan de seguridad industrial, ocupacional o de higiene.	Debilidad	0,04	2	0,08

18	Despidos injustificados o sin justa causa.	Debilidad	0,05	1	0,05
19	Alta rotación de personal en menor tiempo.	Debilidad	0,05	4	0,20
20	Clima laboral bajo.	Debilidad	0,05	2	0,10
	TOTAL		1,00		2,39

Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2014

9.3.1. Análisis Matriz MEFI. Habiéndolo dicho anteriormente, el mecanismo De funcionamiento de la MEFI es muy similar a la MEFE, en donde se conjugan matemáticamente las Fortalezas y Debilidades, para obtener indicadores de análisis.

El peso en las Ponderación representa el factor de éxito que tendría la compañía, salvo en este caso que los indicadores de Clasificación significan; 1 – Debilidad Importante, 2 – Debilidad Menor, 3 – Fortaleza Menor y 4 – Fortaleza Importante.

En este caso, en la MEFI un Resultado Ponderado traduce que si se obtuvo un resultado mayor a 2,5 (el promedio) indica una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2,5 muestran una organización con debilidades internas.

De esa manera **MULTISTREAM** se encuentra por debajo del promedio estándar, lo que revela la hipótesis planteada desde el principio, de las fallas en el funcionamiento integral del Departamento de Talento Humano, y por ende éste hace de una compañía débil, poco preparada, poco competitiva y sin tener una planeación estratégica.

9.4. DESARROLLO DE LA METODOLOGIA

9.4.1. Tipo De Estudio. Habiéndolo dicho anteriormente, este trabajo Incorpora el desarrollo del modelo Descriptivo, debido a que se tratará de investigar, deducir o explorar la problemática en general del Departamento de Talento Humano en la empresa **MULTISTREAM LATINOAMÉRICA S.A.S.**

Partiendo de la transcendencia que tiene el Talento Humano en la sociedad, desde su aporte, su evolución y adaptación, son resaltables las diferentes labores de investigación que lo han tratado como objeto de estudio por mucho tiempo, algunas investigaciones vitales de orden exploratorio han permitido comprender diversos

factores respecto al funcionamiento del Talento Humano y han dado nuevas nociones a los recientes gerentes contemporáneos sobre su modelo de administración.

9.4.2. Método. El método Mixto, es un método altamente aceptado porque Reúne cuantías y conductas que son tenidas en cuenta durante el desarrollo de la investigación.

Para lo cual en los aspectos cualitativos se empleó la observación que ya fue desarrollada observando las capacidades organizacionales que hacen parte del tratamiento del diagnóstico, variables analizadas como:

- **Capacidad Directiva.**
- **Capacidad Competitiva.**
- **Capacidad Financiera.**
- **Capacidad Técnica.**
- **Capacidad de Talento Humano.**

Se determinaron factores de incidencia y conocimiento clave acerca del fenómeno propuesto a investigar.

En las circunstancias cuantitativas y como parte del cumplimiento coherente de los objetivos específicos se empleó la encuesta con el fin de medir dichas realidades y proporcionar la debida interpretación.

9.4.3. Población. Dicho el respectivo departamento a intervenir, se apuntará a Seleccionar los empleados de la empresa **MULTISTREAM LATINOAMÉRICA S.A.S** de la ciudad de Bogotá D.C, los cuales servirán como terceros mientras dure el proceso.

Los empleados de la empresa serán uno de los agentes más importantes en este trabajo de investigación, ya que son el fondo y sentido del objeto de investigación.

9.4.4. Técnicas de Recolección De Información. De las fuentes primarias Se empleará el instrumento de la encuesta, y de las fuentes secundarias de ser necesario la gestión documental de la empresa.

9.4.5. Método de Muestreo. Se empleara el método de muestreo no Probabilístico, puesto que el procedimiento depende del proceso de toma de decisiones del investigador para la elección de los elementos que se deben tener

en cuenta y por ende, las causas relacionadas con las características de la investigación.

Por lo que para el presente trabajo de investigación se tomará en cuenta la totalidad de los empleados de **MULTISTREAM LATINOAMÉRICA S.A.S** los cuales en la actualidad (hasta la duración de la Pasantía Empresarial – Noviembre del 2014) son siete (7), para la aplicación de la encuesta.

9.4.6. Desarrollo de la encuesta. A continuación se exhibe el diseño y composición de la encuesta.

9.4.6.1. Etapas de investigación y propósito de la encuesta. Con el fin de acercarse más a la investigación y su desarrollo se muestra a continuación las etapas de investigación de la encuesta aplicada.

Tabla 6: Etapas de Investigación De La Encuesta

ETAPAS DE INVESTIGACIÓN ENCUESTA	
ETAPAS	DESCRIPCIÓN
Tipo de Investigación	Mixto.
Necesidad de Información	Conocer las dificultades que presenta el Departamento de Talento Humano en la empresa MULTISTREAM LATINOAMÉRICA S.A.S.
Generación de Hipótesis	El Departamento de Talento Humano de la empresa MULTISTREAM no es eficiente por fallas en sus procesos.
Planteamiento del Problema	¿Cuáles son las fallas que presentan los procesos del Departamento de Talento Humano en la empresa MULTISTREAM LATINOAMÉRICA S.A.S de la ciudad de Bogotá D.C?
Objetivo General	Determinar los procesos que faltan o presentan fallas en el Departamento de Talento Humano de la empresa MULTISTREAM .
Objetivos Específicos	Indagar a los empleados de la empresa la situación que perciben actualmente sobre los procesos que tiene el Departamento de Talento Humano.
	Analizar los procesos operacionales que se aplican en el Departamento de Talento Humano.

Conocer las posibles mejoras a los procesos que se lleven en el área de Talento Humano.

Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2015

9.4.6.2. Cuestionario.

Tabla 7: Diseño De La Encuesta

ENCUESTA SOBRE EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA MULTISTREAM LATINOAMÉRICA S.A.S	
"Sabía usted que el Talento Humano es uno de los recursos más importantes que dispone su empresa".	
La siguiente información es para uso exclusivamente académico e investigativo	
Cuestionario	
1. ¿Siente usted un buen ambiente o clima laboral dentro de la organización?	
Si	Seleccione
No	Seleccione
2. ¿Siente usted calidad de vida de laboral en la empresa?	
Si	Seleccione
No	Seleccione
3. Describa brevemente como fue su proceso de convocatoria y selección	
4. ¿Recibe usted programas de capacitación y entrenamiento en la empresa?	
Si	Seleccione
No	Seleccione
5. Indique por favor cuál fue el tipo de inducción que le suministraron	
Tipo Inducción	Seleccione
6. ¿Conoce usted acerca de planes de seguridad industrial, ocupacional o de higiene que se apliquen en la empresa?	

Si	☐ Seleccione	No	☐ Seleccione
-----------	-------------------------------------	-----------	-------------------------------------

7. ¿Qué programas desearía tener usted en el Depto. de Talento Humano de MULTISTREAM LATINOAMÉRICA S.A.S?			
Alcances y Descripción de Cargos	Seleccione	Higiene y Seguridad Industrial	Seleccione
Socialización e Inducción	Seleccione	Capacitación y Entrenamiento	Seleccione
Compensaciones Financieras y no Financieras	Seleccione	Evaluación y Monitoreo del Desempeño	Seleccione
Incentivos y Beneficios	Seleccione	Desarrollo del Personal	Seleccione
Otro - ¿Cuál? _____			

Nombres	Cargo	Depto.	Edad

Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2015

Tabla 8: Ficha Técnica De La Encuesta

FICHA TÉCNICA	
Diseño Muestral	No Probabilístico
Persona Ejecutora	Fabián Valencia
Población Objetivo	Empleados de la empresa MULTISTREAM LATINOAMÉRICA S.A.S
Personas Encuestadas	7
Lugar de Aplicación	Bogotá D.C
Fecha de Aplicación	20 – Enero – 2014
Perfil de los Encuestados	Profesionales de diferentes disciplinas que están empleados
Objetivo General	Determinar los procesos que faltan o presentan fallas en el Departamento de Talento Humano de la empresa MULTISTREAM.

Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2015

9.4.6.3. Convalidación de datos. La convalidación de datos se convierte en Aquella regla gerencial que recae sobre la investigación, garantizando la generalidad del cuestionario, demostrando que las preguntas del mismo correspondan a cada etapa de la investigación descrita.

Tabla 9: Convalidación de Datos

CONVALIDACIÓN DE DATOS	
ETAPAS DE INVESTIGACIÓN	NUMERALES DE PREGUNTAS
Tipo de Investigación	1-,2-,3-,4-,5-,6-,7
Necesidad de Información	1-,2-,3-,4-,5-,6-,7
Generación de la Hipótesis	3-,4-,5-,6-,7
Planteamiento del Problema	3-,5
Objetivo General	4-,6-,7
Objetivos Específicos	3-,4-,5-,6-,7

Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2015

9.4.6.4. Análisis y conclusiones de resultados alcanzados. Con la puesta En marcha y aplicación finalmente de la encuesta se logró completar al cien por ciento el planteamiento del diagnóstico al Departamento de Talento Humano de la empresa.

Primero que nada, el diseño del cuestionario inicia con preguntas abiertas propensas para revelar el ambiente y clima laboral que sienten los empleados dentro de la organización y su resultado no pudo haber sido menos sorpresivo, correspondido al anterior planteamiento del problema de investigación se esbozaba la idea de que el plantel laboral trabajaba en un ambiente tenso, conflictivo y con baja tendencia a colaborar en equipo, lo cual quedó reflejado en el 99% de concordancia de manifestación de criterio de los encuestados (Ver Anexos)³¹. Sumado a lo anterior se deriva la preocupación de los empleados de no encontrar un contexto propenso para desplegar una vida laboral de calidad.

Seguidamente y antes descrito se determinaron por análisis los tres procesos en ejecución que maneja la organización los cuales son: Convocatoria – Selección, Inducción y Previsión de las Acciones, de los cuales dos de estos se sometieron a interrogatorio con el fin de determinar los exámenes correspondientes por parte de

³¹ A partir de este párrafo el autor invita a comparar las cifras más adelante con los anexos presentando las gráficas y tabulaciones respectivas.

los trabajadores, su resultado fue fulminante al indicar que el proceso de inducción era de modo muy general ya que se llegó al 100% de unanimidad de juicio.

En la otra línea se entrevén las opiniones al publicar que este proceso fue maniobrado por el CEO para contratar por simpatía a su nivel directivo e incluso ceder acciones del capital de la compañía a aquellas personas contratadas por él, otro modo resaltable fue el mecanismo de Voz a Voz, donde parte del nivel directivo tenía responsabilidad en divulgar a las personas no muy cercanas y definidas por algún vínculo la apertura de una nueva vacante, otro modelo en cambio que es el adecuado pero vagamente utilizado son las Convocatorias Internas y Externas, la primera recae sólo el 8% es decir una sola persona fue seleccionada mediante convocatoria interna, contrario al 22% de las personas que fueron convocadas y seleccionadas mediante válidos mecanismos externos.

Otros procesos en cambio que como se había comentado eran de esencial y primordial implementación, es decir que no hacían parte todavía de las operaciones del Departamento pero que son vitales en esta compañía también se sometieron al cuestionario con el fin de determinar la importancia que tenían para los empleados, procesos como Capacitación – Entrenamiento y Seguridad Industrial – Salud Ocupacional, fueron bien calificados al concluir primeramente que no existe y segundo que son requeridos como parte de las necesidades del plantel.

La unanimidad de lo anterior se observa en el 100% de elección al distinguir la carencia de estos procesos de Talento Humano y hacen parte del reconocimiento del deterioro en la calidad de vida laboral de los mismos empleados.

Finalmente y como parte de la aplicación de uno de los principios de la democracia, como es la participación, la última pregunta determina libremente la oportuna elección de los diferentes procesos o programas que conciernen a un Departamento de Talento Humano y que resultan deseables para las personas. El producto en este punto servido pauta una tendencia hacia los procesos de beneficios financieros, lo que traduce el mal desarrollo de las estructuras de retribuciones y salarios de los empleados, a su vez puede ser un indicador del bajo ánimo que irradian los empleados, por razones de la poca retribución justa y equifinal muy seguramente las personas no muestren un estado de ánimo esperado. La votación porcentual a estos dos procesos financieros fue del más del 40% y fueron los procesos de Compensación Financiera e Incentivos y Beneficios.

Seguidamente el proceso de mejor preferencia fue el de un programa de Higiene, seguridad industrial y salud ocupacional con un resultado cercano al 15%, el Desarrollo del Personal y Monitoreo del Desempeño también marcaron su lugar de predilección. Eso quiere decir que se deben dirigir acciones de prestar interés en satisfacer las necesidades del personal.

En conclusión se demuestra las fallas en los procesos operacionales que aplica **MULTISTREAM**, y deja una amplia labor en la determinación de nuevos procesos que cubran de raíz las dificultades de su talento humano y lo traslade a un nivel más competitivo. En síntesis un diseño de un plan de mejoramiento.

10. PLAN DE ACCIÓN O MEJORAMIENTO

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir ciertos objetivos o tareas que deben realizarse por ciertas personas y en un plazo estipulado, los planes de acción también son conocidos como instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución de procesos o proyectos. Estos tipos de planes nos permiten organizar, prever, ejecutar, evaluar y decidir. Finalizado el diagnóstico donde se conglomeraron en su totalidad las fallas estructurales del Departamento de Talento Humano, se tomó para el diseño de este plan de acción la propuesta teórica tomada del marco teórico servida por Mónica García Solarte (2008), es decir de los macro-procesos expuestos por su autoría, se utilizaron aquellos que contextualmente se deben incluir en el plan de acción para **MULTISTREAM LATINOAMÉRICA S.A.S.** Siendo así, se presenta la propuesta de caracterización y códigos de los procesos:

Tabla 10: Códigos De Procesos Gestión Del Talento Humano

LISTADO Y CODIGOS DE PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			
PROCESO	CODIGO	SUBPROCESO	CODIGO
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	PTH-001	DIAGNÓSTICO	CGTH-A01
		MARCO LEGAL LABORAL	CGTH-A02
		PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	CGTH-A03
		POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DEL ÁREA	CGTH-A04
		ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS	CGTH-A05
INCORPORACIÓN Y ADAPTACIÓN DE LAS PERSONAS A LA ORGANIZACIÓN	PTH-002	REQUISICIÓN	CGTH-B01
		CONVOCATORIA	CGTH-B02
		SELECCIÓN	CGTH-B03
		CONTRATACIÓN	CGTH-B04
		INDUCCIÓN	CGTH-B05
COMPENSACIÓN, BIENESTAR Y SALUD DE LAS PERSONAS	PTH-003	ESTRUCTURA SALARIAL	CGTH-C01
		INCENTIVOS Y BENEFICIOS	CGTH-C02
		SALUD OCUPACIONAL	CGTH-C03
		SEGURIDAD INDUSTRIAL	CGTH-C04
		CALIDAD DE VIDA LABORAL	CGTH-C05
DESARROLLO DEL PERSONAL	PTH-004	CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	CGTH-D01
		DESARROLLO PROFESIONAL	CGTH-D02
		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	CGTH-D03
		MONITOREO DEL PERSONAL	CGTH-D04
RELACIONES CON EL EMPLEADO	PTH-005	CESACIÓN Y RUPTURA LABORAL	CGTH-E01
		GESTIÓN DOCUMENTAL Y BASE DE DATOS	CGTH-E02

Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2015

Tabla 11: Plan de Mejoramiento Proceso PTH-001 / Organización y Planificación Estratégica

PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO POR PROCESOS											
PROCESO: PTH-001 / ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA											
DEPTO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO FECHA: Jueves, 01-Ene-2015											
No.	CONSECUTIVO DEL PROBLEMA	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	TIPO DE LA ACCIÓN	CAUSA DEL PROBLEMA	FUENTE	ACTIVIDADES A REALIZAR	META (S)	F. INICIO	FECHA TERMINACIÓN	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	CGTH-A01	Desactualización del modelo de investigación e indagación de los factores internos y externos.	Preventiva	Interacción de la organización con el medio ambiente. (Sistemas Abiertos)	✓ Información Primaria ✓ Información Secundaria . ✓ DOFA.	✓ Identificar los Factores críticos externos. ✓ Identificar los factores críticos internos.	✓ Tener proactividad en las decisiones sobre las estrategias. Determinar la función prospectiva.	01-ene-15	31-dic-15	CEO & Mandos Directivos	Es pertinente que mes a mes se reporten las novedades de nuevos factores incidentes al depto. Hasta que finalice el año.
2	CGTH-A02	Desactualización del modelo de implementación del marco jurídico utilizado.	Correctiva	Nuevas legislaciones entorno a los trabajadores.	✓ Documentos de decretos, leyes u ordenanzas. ✓ DOFA.	✓ Investigar modificaciones a las leyes: 100 de 1993; 50 de 1990; 789 de 2002, al C.S.T; C.P.T y de la seguridad social.	✓ Evitar sanciones jurídico-penales por desacatos laborales obligatorios.	05-ene-15	31-dic-15	Equipo Gerencial y Operativo Departamento Talento Humano.	Es pertinente que mes a mes se reporten las novedades de nuevas leyes incidentes al depto. hasta que finalice el año.

3	CGTH-A03	Elaboración e implementación de programas para identificar y definir el número y tipo de personas para lograr los objetivos.	Correctiva	Falta de objetivos que marquen el rumbo de la organización y del área de talento humano.	✓ Información Primaria ✓ Información Secundaria . ✓ DOFA.	✓ Análisis de los grados de capacidad de todos los niveles organizacionales. ✓ Análisis de vacantes actuales y esperadas. ✓ Análisis de las expansiones o reducciones de personal actuales y esperadas. ✓ Planes para dotación y cambio. ✓ Programas de capacitación y desarrollo de personal. ✓ Emplear un modelo de administración y un sistema de información del talento humano.	✓ Alcanzar los objetivos respecto al modo de utilización del recurso de talento humano. ✓ Ejecutar los planes y programas de acción. ✓ Retroalimentar la programación.	05-ene-15	17-ene-15	CEO & Mandos Directivos	
---	----------	--	------------	--	---	--	---	-----------	-----------	-------------------------	--

4	CGTH-A04	Diseño de un marco institucional.	Preventiva	Desconocimiento del talento humano sobre los límites y alcances organizacionales.	✓ Documentos de orden legal. ✓ Documentos de teorías de administración.	✓ Definir los modelos de acción e implementación para los procesos de Talento Humano.	✓ Dar a conocer los alcances que tienen los empleados sobre los procesos de talento humano.	19-ene-15	31-ene-15	Coordinadora Administrativa	
5	CGTH-A05	Elaboración de los manuales de funciones de cada cargo.	Preventiva	Desconocimiento del talento humano sobre los límites y alcances de sus funciones específicas.	✓ Observación. ✓ DOFA.	✓ Definir los puestos de trabajo y sus objetivos. ✓ Definir las condiciones, conocimientos, habilidades, competencias y aptitudes necesarias. ✓ Definir las tareas y atribuciones, responsabilidades de supervisión y relaciones.	✓ Tener un manual de funciones de cada cargo.	02-feb-15	15-feb-15	CEO, Directora Comercial, Director de Proyectos y Técnico, Coordinadora Administrativa	Todos los jefes de departamentos deben realizar el análisis de las actividades de los cargos a su mando y coadyuvar con el manual de funciones.
	Elaborado por:	Fabian Valencia	Cargo:	Practicante Asistente Administrativo							

Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2015

Tabla 12: Plan de Mejoramiento Proceso PTH-002 / Incorporación y Adaptación de las Personas a la Organización

PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO POR PROCESOS											
PROCESO: PTH-002 / INCORPORACIÓN Y ADAPTACIÓN DE LAS PERSONAS A LA ORGANIZACIÓN DEPTO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO FECHA: Jueves, 05-Ene-2015											
No .	CONSECUTIVO DEL PROBLEMA	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	TIPO DE LA ACCIÓN	CAUSA DEL PROBLEMA	FUENTE	ACTIVIDADES A REALIZAR	META (S)	F. INICIO	FECHA TERMINACIÓN	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	CGTH-B01	Cambiar el mecanismo por el cual un área solicita un nuevo trabajador.	Preventiva	Asumir propiamente por parte de otras áreas la gestión de talento humano.	✓ Observación. ✓ DOFA.	✓ Solicitar formalmente y por escrito al área de talento humano la solicitud de contratación de nuevo empleado. ✓ Proporcionar los elementos de criterio y elementos base. ✓ Justificar la razón de contratación.	✓ Llevar explícitamente el Depto. De Talento Humano toda la gestión del recurso personal. ✓ Conocer de primera mano las necesidades de contratación de las otras áreas.	05-ene-15	31-dic-15	Directora Comercial, Director Técnico y de Proyectos, Coordinador a Administrativa	Es responsabilidad de todos los jefes de las áreas respectivas pasar el reporte de necesidad de contratación al Depto. De talento humano durante todo el año.

2	CGTH-B02	Modificar el proceso mediante el cual se captan los candidatos potencialmente aptos y capaces de ocupar los cargos.	Correctiva	Deficiencias para captar oportunamente los perfiles.	✓ Observación ✓ Entrevista. ✓ DOFA.	✓ Haber definido totalmente el proceso PTH-001. ✓ Tener la solicitud del área solicitante de la vacante con las especificaciones. ✓ Publicar la (s) vacante (s) en la plataforma de CompuTrabajo y LinkedIn con todos los requisitos de aplicación a la oferta.	✓ Tener formalizado y controlado las ofertas de las vacantes postuladas.	15-feb-15	31-dic-15	Asistente Administrativo	Proceso que debe activarse en cualquier momento del año.
3	CGTH-B03	Modificar el proceso mediante el cual se hace la elección del mejor candidato para ocupar el cargo.	Correctiva	Deficiencias para seleccionar debidamente los perfiles.	✓ Observación ✓ Entrevista. ✓ DOFA.	✓ Analizar las hojas de vida. ✓ Citar a entrevista a los candidatos. ✓ Realizar las pruebas de perfil o psicotécnicas. ✓ Autorizar exámenes médicos. ✓ Escoger la persona que van ocupar el cargo.	✓ Tener el perfil adecuado en el cargo indicado. ✓ Asumir logísticamente y tener organizado el proceso de selección.	15-feb-15	31-dic-15	Coordinador a Administrativo, Asistente Administrativo	Según la línea del cargo es indispensable que el jefe de esa línea realice una entrevista al candidato y promulgue su opinión al Depto. De talento humano para este mismo continuar con el proceso.

4	CGTH-B04	Modificar el proceso mediante el cual se sella la relación laboral con el empleado	Correctiva	Deficiencias para establecer la contratación.	✓ Observación ✓ Entrevista. ✓ Documentos legales. ✓ ✓ DOFA.	✓ Recibir todos los documentos de la selección (hoja de vida y pruebas realizadas). ✓ Informar al trabajador la fecha que debe presentarse en la empresa. ✓ Dar la lista de los documentos legales al trabajador para contratarlo. ✓ Recibir todos los documentos legales del trabajador para poder contratarlo. ✓ Crear la carpeta de archivo en la gestión documental. ✓ ✓ Subir la información del nuevo empleado en la intranet. ✓	✓ Tener contratos válidamente jurídicos y enmarcados a la ley laboral. ✓ Tener empleados en estado jurídicamente aptos. ✓ Brindar todos los esfuerzos de gestión pertinente para la iniciación del nuevo empleado.	15-feb-15	31-dic-15	Asistente Administrativo	Proceso que debe activarse en cualquier momento del año.
---	----------	--	------------	---	--	---	--	-----------	-----------	--------------------------	--

						Suministrar la carta al empleado para Bancolombia con el fin de la apertura de una cuenta de ahorros. ✓ Llamar a portería para brindar autorización definitiva de ingreso al nuevo empleado. ✓ Registrar en la planilla de ingreso y salida al nuevo empleado. ✓ Afiliar al empleado a la ARP La Equidad. ✓ Elaborar y hacer firmar el contrato. ✓ Hacer las afiliaciones de EPS, Pensiones y Cesantías y Caja de Compensación. Entregar un acta de entrega de recibido de activos de la empresa (llaves, computo, implementos de oficina).					
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

5	CGTH-B05	Modificar el proceso por el cual se lleva a cabo la socialización o inducción.	Correctiva	Inducción de manera muy general sin identificar las diferentes etapas de pre-ingreso, ingreso y metamorfosis y cultura organizacional.	✓ Observación ✓ Entrevista. ✓ DOFA.	✓ Actualizar el programa de inducción. ✓ Diseñar la etapa de pre-ingreso. ✓ Diseñar la etapa de ingreso. ✓ Diseñar la etapa de metamorfosis.	✓ Preparar a las personas para iniciar adecuadamente su curva de aprendizaje.	15-feb-15	31-dic-15	Directora Comercial, Director Técnico y de Proyectos, Coordinador a Administrativa	Proceso que debe activarse en cualquier momento del año. Y debe hacerlo cada jefe del área encargada.
	Elaborado por: Fabian Valencia	Cargo: Practicante Asistente Administrativo									

Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2015

Tabla 13: Plan de Mejoramiento Proceso PTH-003 / Compensación, Bienestar y Salud de las Personas

PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO POR PROCESOS											
PROCESO: PTH-003 / COMPENSACIÓN, BIENESTAR Y SALUD DE LAS PERSONAS DEPTO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO FECHA: Jueves, 01-Ene-2015											
No.	CONSECUTIVO DEL PROBLEMA	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	TIPO DE LA ACCIÓN	CAUSA DEL PROBLEMA	FUENTE	ACTIVIDADES A REALIZAR	META (S)	F. INICIO	FECHA TERMINACIÓN	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	CGTH-C01	Debilidades en la composición de la estructura salarial.	Correctiva	Desmotivación de los empleados por su estructura de remuneración.	✓ Encuesta. ✓ Entrevista. ✓ DOFA.	✓ Replantear la política salarial de acuerdo con los conceptos de hombre-motivación que se llevan.	✓ Reconocer a los empleados su esfuerzo y dedicación económica y aumentar su satisfacción salarial.	15-feb-15	27-feb-15	Director Financiero - CFO. Coordinadora Administrativa	

2	CGTH-C02	Falta de un proceso mediante el cual se establezcan las compensaciones financieras o no, y de igual modo se tengan en cuenta las compensaciones indirectas.	Preventiva	Inconformidad del personal por la falta de cumplimiento y establecimiento de incentivos y beneficios.	✓ Encuesta. ✓ Entrevista. ✓ DOFA.	✓ Incentivos-Compensación Financiera: Replantear y dar cumplimiento a la política de pagos por comisiones de venta y de recaudo. ✓ Incentivos-Compensación No Financiera: Replantear incentivos mediante mecanismos como reconocimientos formales y divulgarlos en toda la compañía (Empleado del mes, Celebración de cumpleaños, día del trabajador, días especiales). ✓ Beneficios: Replantear e invitar a las familias de los empleados a las cenas de fin de año.	✓ Tener empleados completamente motivados y con sentido de pertenencia hacia la organización.	02-mar-15	14-mar-15	CFO, Coordinadora Administrativa, Asistente Administrativo.	
---	----------	---	------------	---	---	---	---	-----------	-----------	---	--

3	CGTH-C03	Falta de un proceso que lleve la higiene industrial.	Preventiva	Alto riesgo de los factores físicos y ambientales existentes.	✓ Encuesta. ✓ Entrevista · ✓ DOFA.	✓ Permitir el asesoramiento de la ARP- La Equidad respecto a todas las actividades sobre el programa de salud ocupacional. ✓ Ejecución y control.	✓ Evitar sanciones jurídico-penales por desacatos laborales obligatorios. ✓ Brindar un ambiente de trabajo con condiciones ambientales que garanticen la salud mental y física de los empleados.	02-mar-15	24-jul-15	Asistente Administrativo	Es imperante mantener comunicación con la ARP y cumplir cabalmente con las asesorías suministradas de parte del asesor que visite las instalaciones.
4	CGTH-C04	Falta de un proceso que prevenga los accidentes o muertes laborales.	Preventiva	Alto riesgo de los factores físicos y ambientales existentes.	✓ Encuesta. ✓ Entrevista · ✓ DOFA.	✓ Permitir el asesoramiento de la ARP- La Equidad respecto a todas las actividades sobre el programa de seguridad industrial. ✓ Ejecución y control.	✓ Evitar sanciones jurídico-penales por desacatos laborales obligatorios. ✓ Disminuir las percepciones de inseguridad en los empleados.	02-mar-15	24-jul-15	Asistente Administrativo	Es imperante mantener comunicación con la ARP y cumplir cabalmente con las asesorías suministradas de parte del asesor que visite las instalaciones.

5	CGTH-C05	Bajo grado de satisfacción de las necesidades personales de los miembros de la empresa.	Preventiva	Insatisfacción de las necesidades de los empleados.	✓ Encuesta. ✓ Entrevista. ✓ DOFA.	✓ Tener definido el proceso PTH-03.	✓ Aumentar la productividad en la organización.	01-jul-15	24-jul-15	Coordinadora Administrativa, Asistente Administrativo.	
	Elaborado por:	Fabian Valencia	Cargo:	Practicante Asistente Administrativo							

Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2015

Tabla 14: Plan de Mejoramiento Proceso PTH-004 / Desarrollo del Personal

PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO POR PROCESOS											
PROCESO: PTH-004 / DESARROLLO DEL PERSONAL DEPTO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO FECHA: Jueves, 01-Ene-2015											
No.	CONSECUTIVO DEL PROBLEMA	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	TIPO DE LA ACCIÓN	CAUSA DEL PROBLEMA	FUENTE	ACTIVIDADES A REALIZAR	META (S)	F. INICIO	FECHA TERMINACIÓN	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	CGTH-D01	Falta de un proceso que entrene y capacite al personal.	Preventiva	Dificultades de aprendizaje de los empleados.	✓ Encuesta . ✓ Entrevista. ✓ DOFA.	✓ Diseñar un programa de capacitación.	✓ Mejorar las habilidades y destrezas de cada empleado.	16-mar-15	04-abr-15	Directora Comercial, Director Técnico y Coordinadora Administrativa.	Cada jefe de depto. Diseña o expone en base a las actividades que supervisa los elementos necesarios para el programa, finalmente depto. De talento humano tendrá copia de los mismos y programará las capacitaciones.

2	CGTH-D02	No hay un modelo potencial hacia los empleados para brindarles crecimiento en la empresa.	Preventiva	Baja expectativa de crecimiento organizacional de los trabajadores.	✓ Encuesta · ✓ Entrevista ✓ DOFA.	✓ Definir la estrategia del plan de carrera. ✓ Determinar los criterios para los ascensos. ✓ Establecer un diseño organizacional. ✓ Definir los cargos ocupantes. ✓ Evaluar los candidatos ocupantes.	✓ Permitir la sucesión o secuencia de cargos ocupados por un empleado.	04-abr-15	18-abr-15	Directora Comercial, Director Técnico y Coordinadora Administrativa.	
3	CGTH-D03	Desconocimiento del desempeño y crecimiento del personal.	Preventiva	Incumplimiento de los objetivos o tareas delegadas al personal.	✓ Encuesta · ✓ Entrevista ✓ DOFA.	✓ Identificar las áreas de trabajo que se deben examinar por su desempeño. ✓ Diseñar un sistema de evaluación bajo ciertos estándares y objetivos. ✓ Determinar estrategias finales en base a los resultados.	✓ Potenciar el talento humano.	20-abr-14	30-abr-15	Directora Comercial, Director Técnico y Coordinadora Administrativa.	

4	CGTH-D04	Falta de supervisión adecuada y eficaz.	Preventiva	Desacato de algunas normas institucionales.	✓ Encuesta · ✓ Entrevista. ✓ DOFA.	Replantear el mecanismo y uso de las cámaras de grabación instaladas en la empresa.	✓ Potenciar el talento humano.	01-may-15	05-may-15	Director Técnico	
	Elaborado por:	Fabian Valencia	Cargo: Practicante Asistente Administrativo								

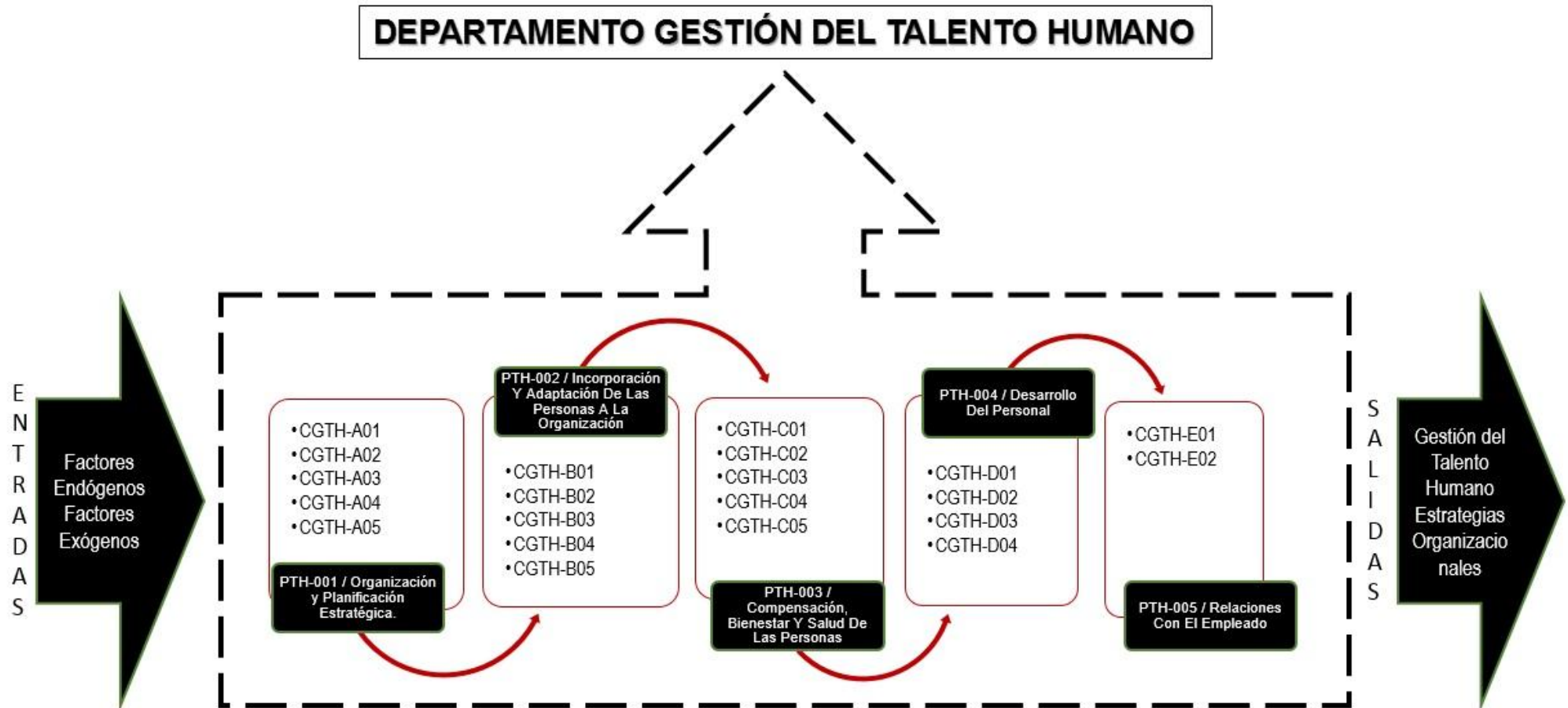
Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2015

Tabla 15: Plan de Mejoramiento Proceso PTH-005 / Relaciones con el Empleado

PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO POR PROCESOS											
PROCESO: PTH-005 / RELACIONES CON EL EMPLEADO DEPTO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO FECHA: Jueves, 01-Ene-2015											
No.	CONSECUTIVO DEL PROBLEMA	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	TIPO DE LA ACCIÓN	CAUSA DEL PROBLEMA	FUENTE	ACTIVIDADES A REALIZAR	META (S)	F. INICIO	FECHA TERMINACIÓN	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	CGTH-E01	Irregularidad es muy inadecuadas en el manejo de la cesación laboral.	Correctiva	Alto de índice de rotación de nuevo personal en menos de dos días.	✓ DOFA. ✓ Encuest a.	✓ Definir los procesos PTH-001; PTH-002; PTH-003; PTH-004.	✓ Evitar sanciones jurídico-penales por desacatos laborales obligatorios . ✓ Evitar sobrecostos innecesarios.	05-ene-15	30-may-15	Coordinadora Administrativa , Asistente Administrativo	
2	CGTH-E02	Ningún sistema de información que disponga del archivo documental y en físico actualizado del personal anteriormente contratado.	Preventiva	Dificultades para expedir referencias laborales ante entidades interesadas.	✓ DOFA. ✓ Encuest a.	Incluir dentro de la intranet la sección de búsqueda y resultados de ex-empleados.	Tener un sistema de información virtual de personal contratado. Actualizar el modo de organización de la gestión documental del talento humano.	01-jun-15	20-jun-15	Director Técnico, Asistente Administrativo .	El diseño de dicho sistema se debe hacer en base a las especificaciones ideales del depto. De talento humano.
Elaborado por:		Fabian Valencia	Cargo: Practicante Asistente Administrativo								

Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2015

Figura 3: Propuesta Mapa Del Proceso Gestión Del Talento Humano



Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2015

11. CONCLUSIONES

El haber realizado un ejercicio estratégico de diagnóstico, donde la empresa **MULTISTREAM LATINOAMÉRICA S.A.S** en más de cinco años de existencia en el mercado no lo había elaborado por motivos desconocidos en el momento, generó las respuestas de los déficits e inconvenientes por los que está atravesando, el mayor de ellos que está de alguna manera subestimando el entorno externo y desvalorando las variables que se generan internamente, una de ellas el desenlace por el que atraviesa su Departamento funcional de Talento Humano.

Sin embargo áreas como finanzas, comercial, técnico y hasta el mismo nivel directivo de la compañía tienen serias fallas en el continuo ritmo de las operaciones que al ser empleadas de ese modo seguirán las dificultades y en el peor de los casos conllevará a consecuencias más agudas.

El caso del Departamento de Talento Humano la situación es aún más engorrosa, ya que procesos como Convocatoria – Selección, Inducción y Previsión de las Acciones que son la que utiliza actualmente, contienen errores en sus estructuras de actividades y desarrollo e implementación de las mismas. Adicionalmente procesos como Capacitación y Entrenamiento, Evaluación del Desempeño, Monitoreo del Personal, Salud Ocupacional, Desarrollo Profesional y Clima Organizacional presentan tanto inexistencia como errores estructurales.

Las matrices MEFE y MEFI convalidaron las variables tanto internas como externas y confirmaron finalmente las fallas que se describían de los procesos que utiliza la compañía. Pero dejando la iniciativa a la empresa de que tiene sustanciales herramientas u oportunidades para sacar adelante planes de mejoramiento.

Y como si fuera poco el resultado de la encuesta da información de primera mano de afirmaciones sobre los problemas evidentes que posee el área de talento humano, y añade puntos donde corrobora la necesidad del origen de otros procesos que soporten de mejor manera al departamento.

Finalmente y para el logro del fin del trabajo de investigación se presenta una propuesta de plan de mejoramiento y acción donde trata específicamente uno a uno los procesos que corresponden a una visión de Gestión De Talento Humano, definiendo plazos, alcances y responsables se logró complementar una alternativa de solución y respuesta a las necesidades que presenta el área de Talento Humano de **MULTISTREAM LATINOAMÉRICA S.A.S**.

12.RECOMENDACIONES

Una de las sanciones que talvez las organizaciones de hoy en día evitan, son sin duda de tipo legal o judicial, la empresa **MULTISTREAM LATINOAMÉRICA S.A.S** debe velar por el cumplimiento cabal y responsable de brindar soluciones a los irregulares manejos que otorga a algunos procesos de su área de talento humano. Ya que debe cambiar la visión que propone actualmente sobre su recurso humano, determinándolo no como un recurso material, sino como parte de la integración de las estrategias que diseña.

Es pertinente que la empresa evite sobre costos y futuras sanciones o pleitos jurídicos por pasar en desapercibido las advertencias que se están presentando claramente dentro de la organización.

Los conceptos de hombre – motivación indiscutiblemente deben tener otro enfoque y cambiar los modos de aplicación de los mismos, comprendiendo que hay amenazas del sistema que pueden provocar cambios bruscos en la compañía.

Por otro lado la compañía debería tomar la iniciativa de la propuesta que hace este trabajo de investigación, la cual suministra la opción de alternativa de convertir hacia otro enfoque de gestión de talento humano.

BIBLIOGRAFÍA

BARRETO, Erika Viviana, Importancia del Talento Humano En La Empresa De Hoy. Primera Edición: Mayo 2012. Bogotá. Página 3.

CALDERÓN HERNÁNDEZ Gregorio, NARANJO VALENCIA Julia Clemencia, ÁLVAREZ GIRALDO Claudia Milena. La Gestión Humana En Colombia: Características Y Tendencias De La Práctica Y De La Investigación. Cali. Primera Edición: 2007. Páginas 1-20.

CUTHBERTH MATA, Nestor. Tutorial de Content Delivery Network CDN, Primera Edición: 2009. Páginas1-2.

DÁVILA, Carlos. Teorías Organizacionales y Administrativas. Primera Edición: 2004. Cap. 5: La Organización y Las Relaciones Humanas. Página 171. Edita: Artes Gráficas del Valle Editores – Impresores. 2008.

DOMINGUEZ ZAPATA, Álvaro. Análisis Y Diseño Organizacional. Primera Edición: Cap. 1: Organización, Estructura y Administración. Página 31. Edita: Artes Gráficas del Valle Editores – Impresores. 2008.

EMPRESA MULTISTREAM LATINOAMÉRICA S.A.S. 2014.

MONTERROSO HERRERA, Haroldo. Administración de recursos humanos versus gestión del talento humano. Primera Edición: Marzo de 2014. Página 2. Ciudad de Guatemala. 2014.

SAMPIERI HERNANDÉZ, Roberto. Capítulo 17. Primera Edición: 2008.

SALDARRIAGA RIOS, Juan Guillermo. Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas. Primera Edición: 28 de Enero de 2008. Segunda Edición: 20 de Mayo de 2008. Tercera Edición: 13 de Abril de 2008. Título 2: Tendencias de Gestión Humana. Página 6. Universidad ICESI.

SOLARTE GARCÍA, Mónica. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Primera Edición: Marzo de 2009. Segunda Edición: Agosto de 2009. Título 3: Los Macroprocesos: Un Nuevo Enfoque AL Estudio De LA Gestión Humana. Páginas 1-39. Universidad del Valle.

WEBGRAFÍA

BURNS, Nancy. Tipos de Estudio, Primera Edición: 2008. Disponible en:
<http://www.tiposde.com/ciencia/estudio/tipos-de-estudio.html>.

Computrabajo. Para más información Visite: <http://www.computrabajo.com.co>

ELEMPLEO. Disponible en:
https://http://www.elempleo.com/colombia/consejos_profesionales/mejores-empresas-segun-expertos-en-recursos-humanos-----/12934385.

Google Maps. <http://> <https://maps.google.es>. Google Inc.

HSB Noticias. Disponible en:
<http://www.hsbnoticias.com/vernoticia.asp?ac=Talento-humano--principal-ventaja-de-Bogota-para-inversiones&WPLACA=22124>. Página 1.

MARTINEZ, Walter. El Mercado Laboral, La Oferta y La Demanda, Primera Edición: 2013. Disponible en:
https://www.deloitte.com/view/es_GT/gt/5b0e377d9e78b210VgnVCM1000001956f00aRCRD.htm.

MASTERMAGAZINE. Disponible en:
<http://www.mastermagazine.info/termino/6781.php>

Proexport Colombia. Disponible en: <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/destino/bogota>. Página 1.

TRANSMILENIO S.A. Para más información visite: <http://www.transmilenio.gov.co>. Transmilenio S.A.

ANEXOS

ANEXO A

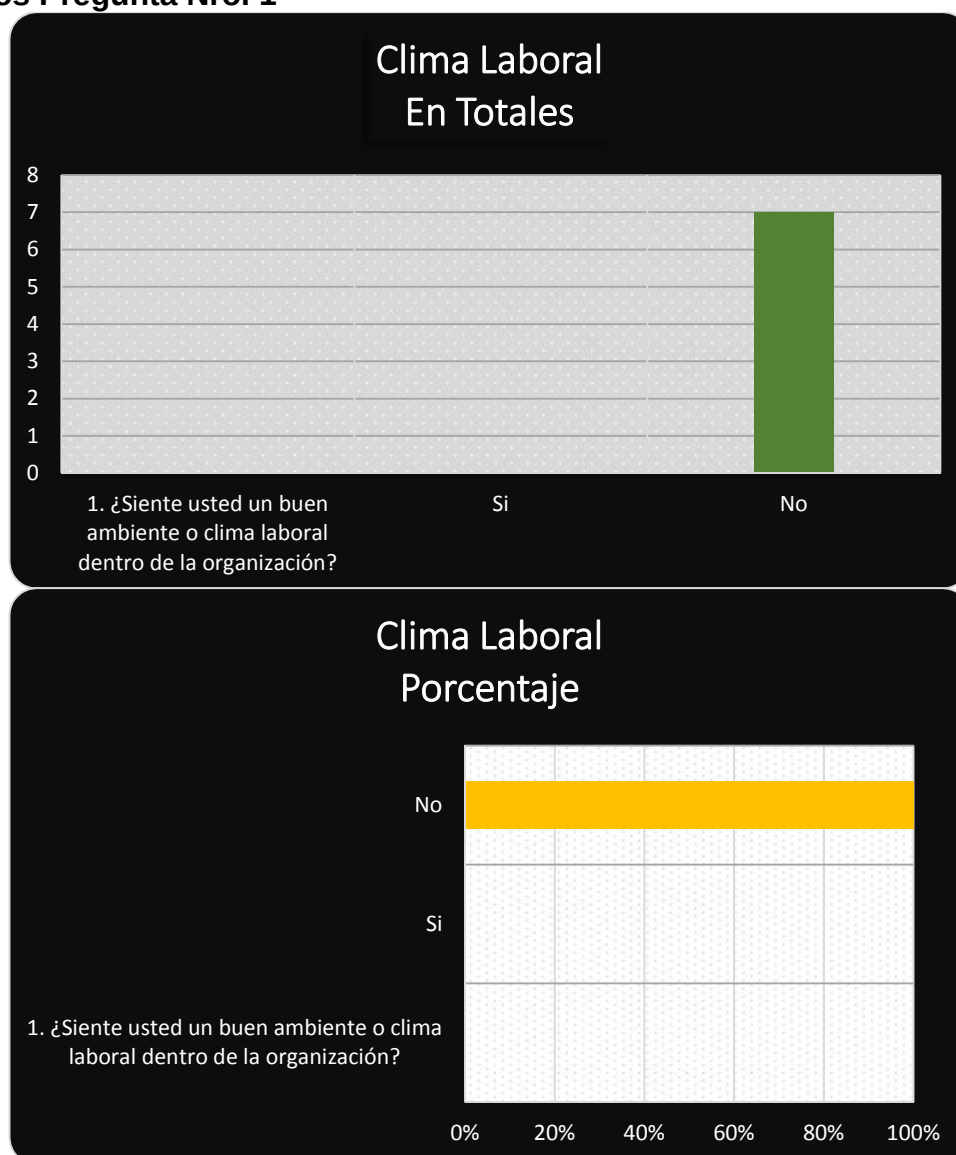
A.1. RESULTADOS PREGUNTA 1

Tabulación Pregunta Nro.1

1. ¿Siente usted un buen ambiente o clima laboral dentro de la organización?	
Si	0
No	7
Total	7

Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2015

Gráficos Pregunta Nro. 1



Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2015

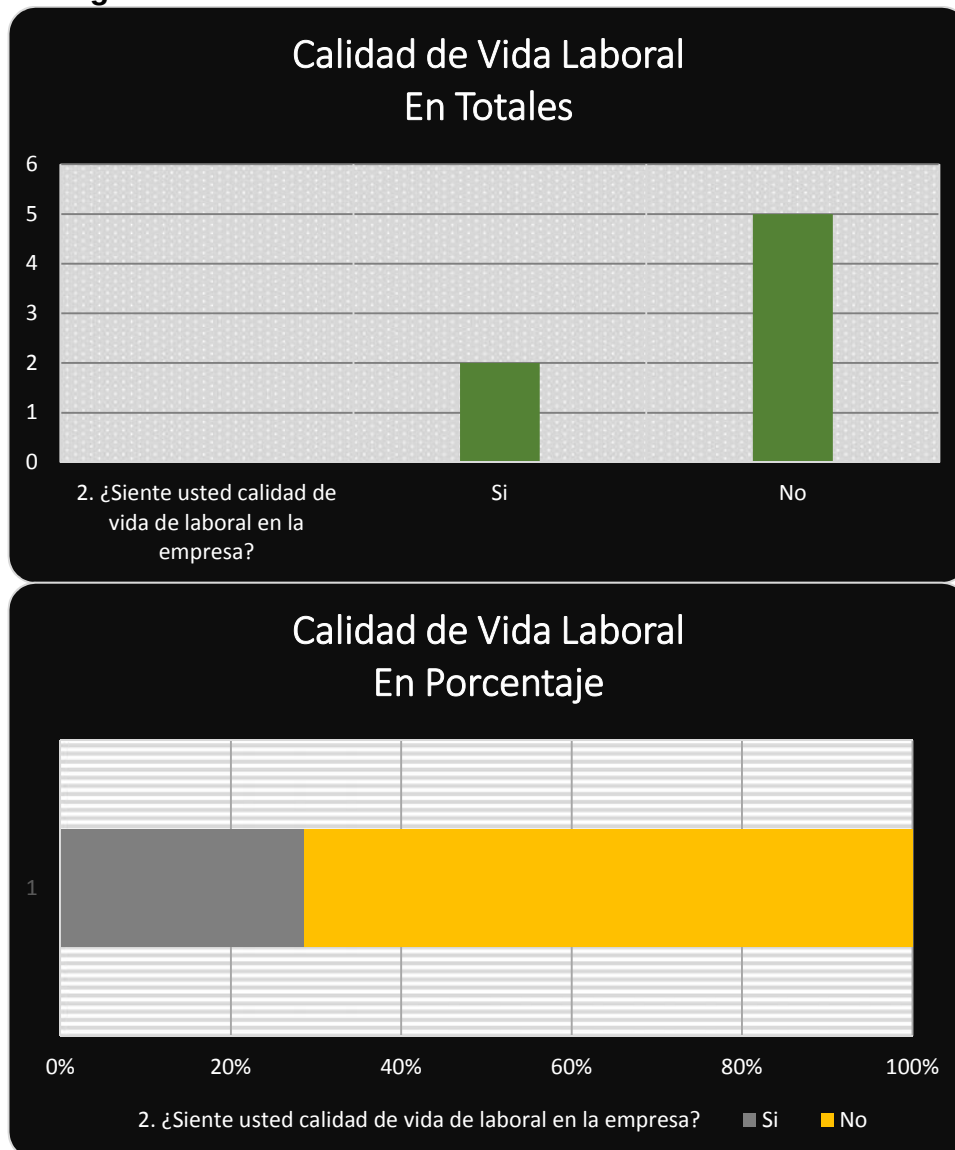
A.2. RESULTADOS PREGUNTA 2

Tabulación Pregunta Nro.2

2. ¿Siente usted calidad de vida de laboral en la empresa?	
Si	2
No	5
Total	7

Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2015

Gráficos Pregunta Nro. 2



Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2015

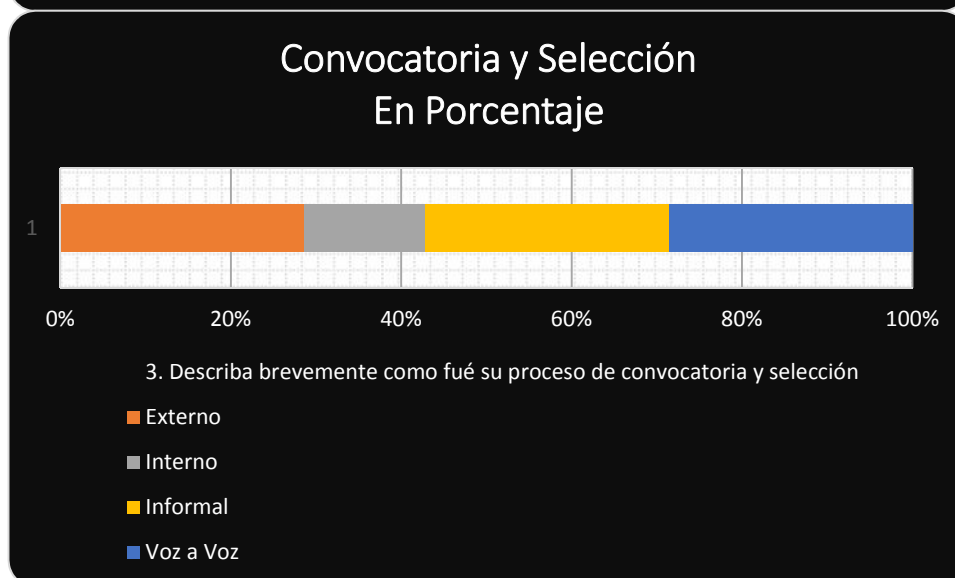
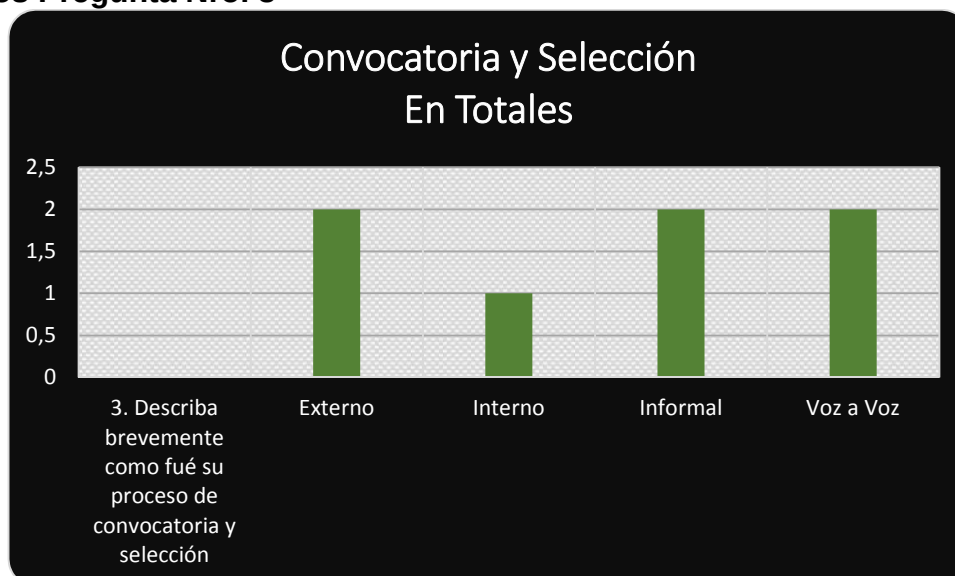
A.3. RESULTADOS PREGUNTA 3

Tabulación Pregunta Nro.3

3. Describa brevemente como fue su proceso de convocatoria y selección	
Externo	2
Interno	1
Informal	2
Voz a Voz	2
Total	7

Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2015

Gráficos Pregunta Nro. 3



Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2015

A.4. RESULTADOS PREGUNTA 4

Tabulación Pregunta Nro.4

4. ¿Recibe usted programas de capacitación y entrenamiento en la empresa?	
Si	1
No	6
Total	7

Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2015

Gráficos Pregunta Nro. 4



Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2015

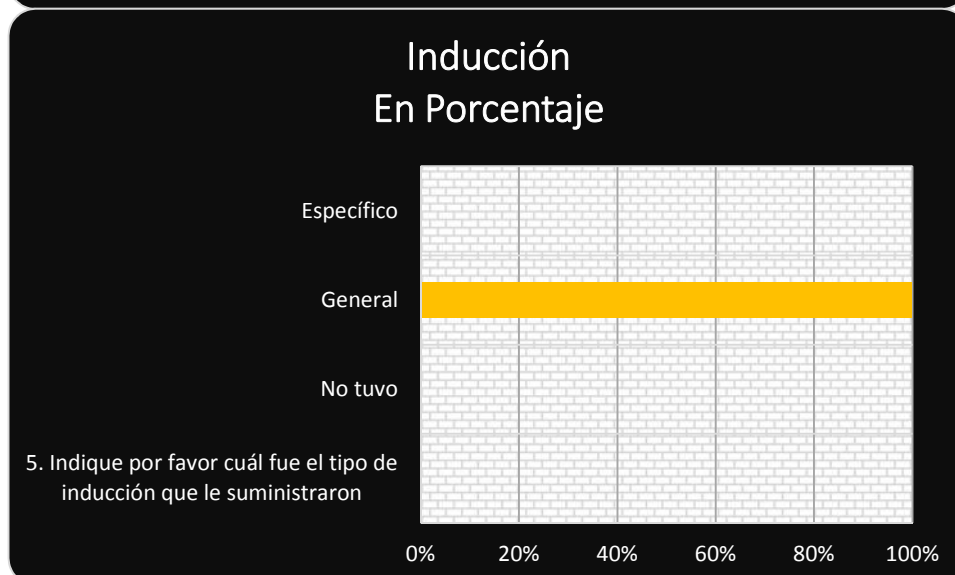
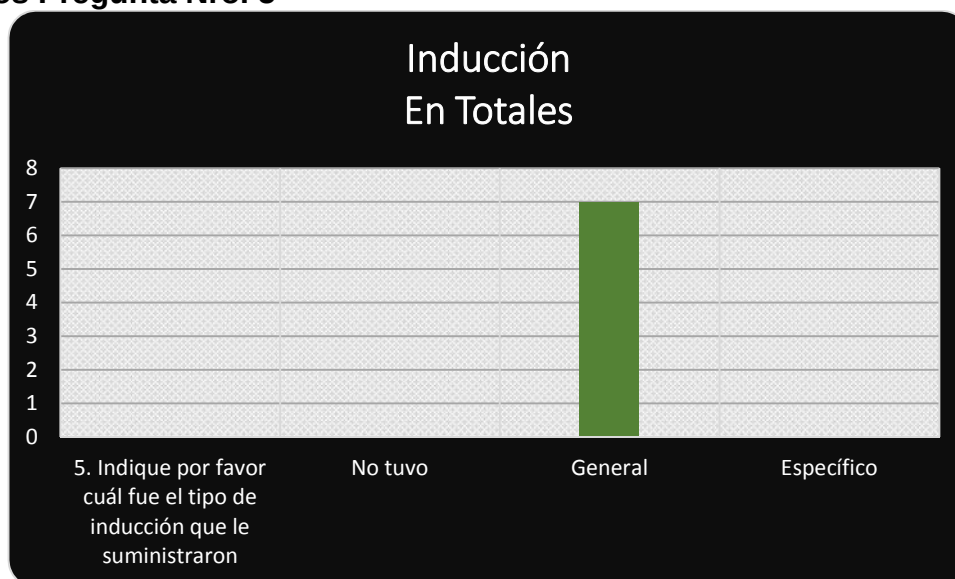
A.5. RESULTADOS PREGUNTA 5

Tabulación Pregunta Nro.5

5. Indique por favor cuál fue el tipo de inducción que le suministraron	
No Tuvo	0
General	7
Específico	0
Total	7

Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2015

Gráficos Pregunta Nro. 5



Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2015

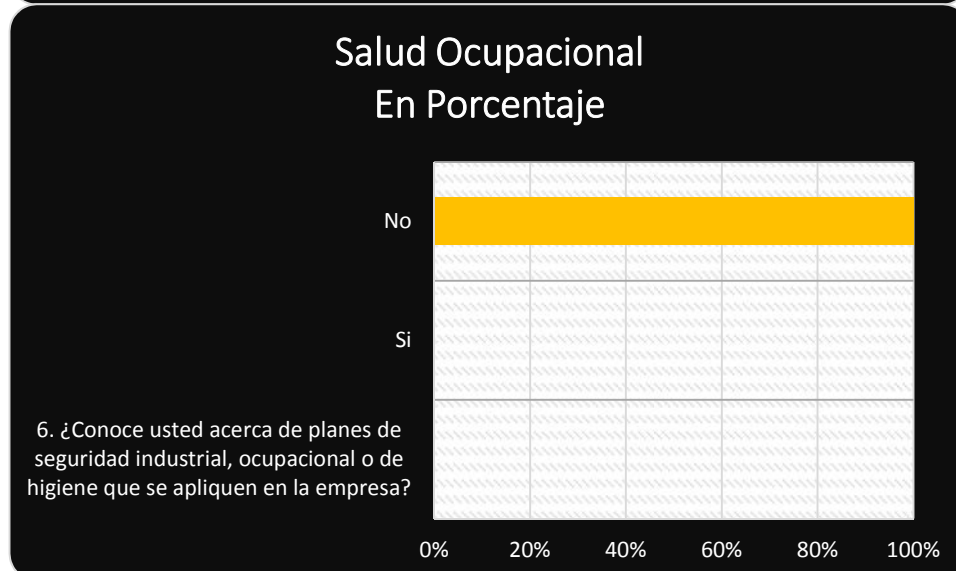
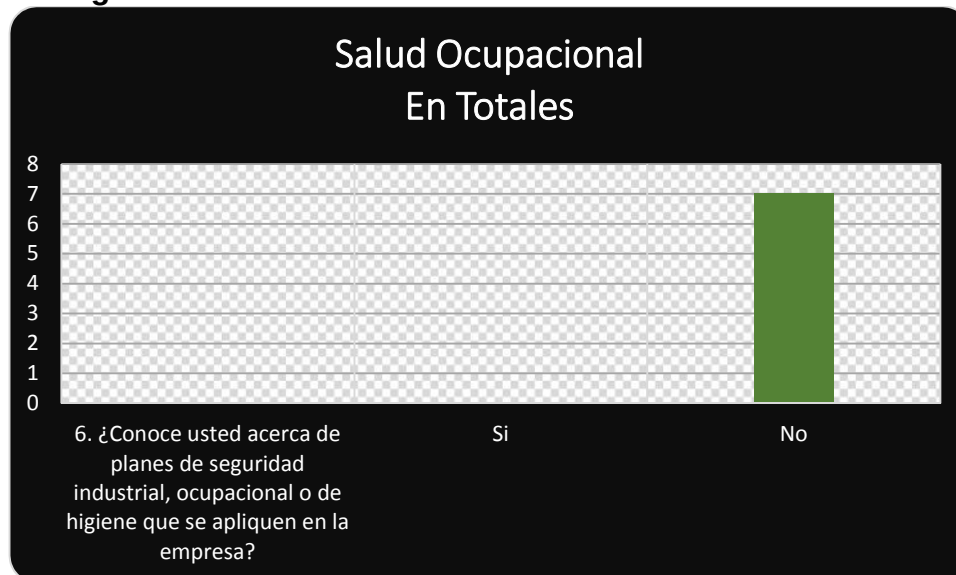
A.6. RESULTADOS PREGUNTA 6

Tabulación Pregunta Nro.6

6. ¿Conoce usted acerca de planes de seguridad industrial, ocupacional o de higiene que se apliquen en la empresa?	
Si	0
No	7
Total	7

Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2015

Gráficos Pregunta Nro. 6



Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2015

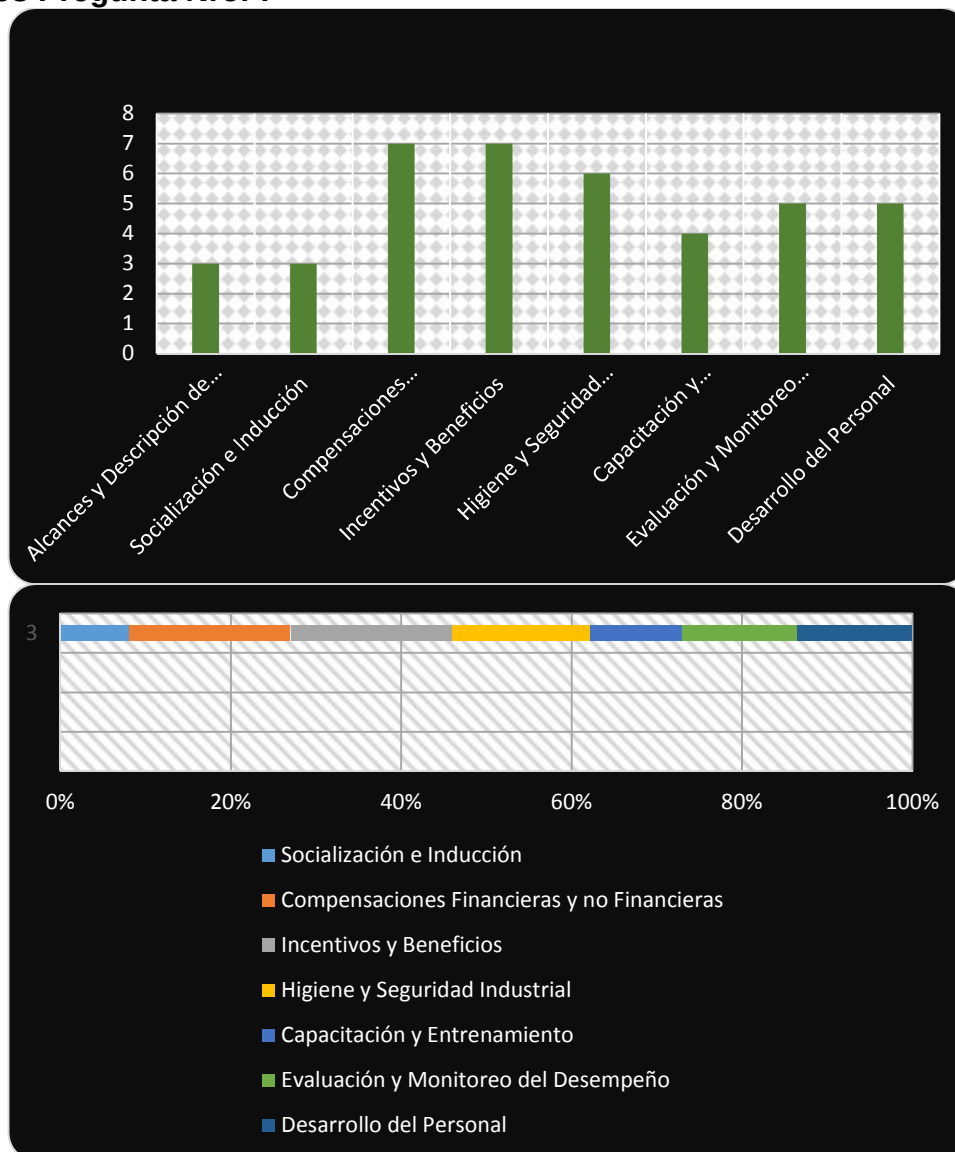
A.7. RESULTADOS PREGUNTA 7

Tabulación Pregunta Nro.7

7. ¿Qué programas desearía tener usted en el Depto. De Talento Humano de MULTISTREAM LATINOAMÉRICA S.A.S?			
Alcances y Descripción de Cargos	3	Higiene y Seguridad Industrial	6
Socialización e Inducción	3	Capacitación y Entrenamiento	4
Compensaciones Financieras y no Financieras	7	Evaluación y Monitoreo del Desempeño	5
Incentivos y Beneficios	7	Desarrollo del Personal	5

Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2015

Gráficos Pregunta Nro. 7



Fuente: Elaboración Propia Del Autor. 2015

ANEXO B

B.1. PERFIL DE FACEBOOK EMPRESA MULTISTREAM LATINOAMÉRICA S.A.S

Figura 95: Perfil Facebook De La Compañía



Fuente: Empresa Multistream Latinoamérica S.A.S. 2015

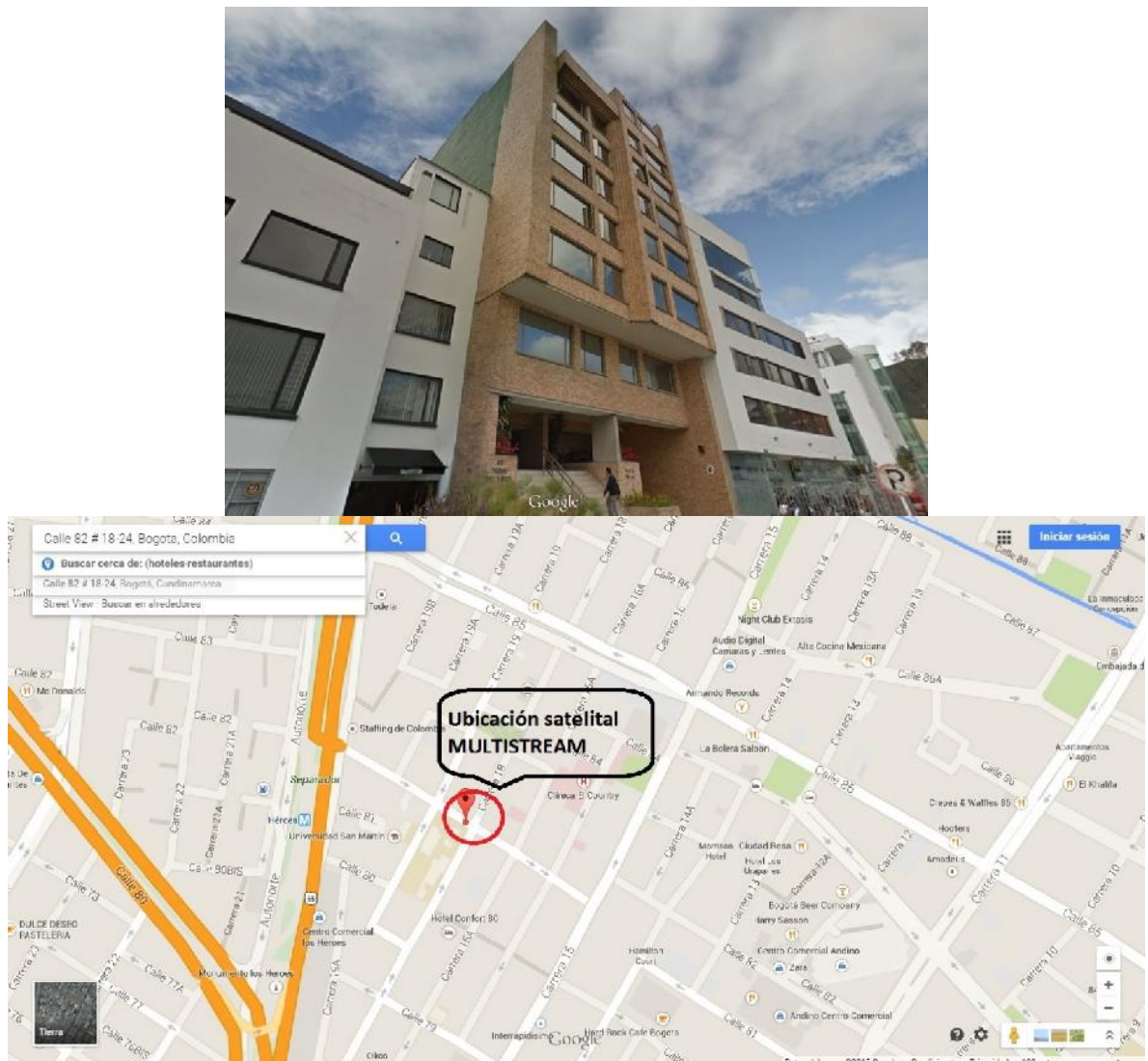
B.2. PERFIL DE TWITTER EMPRESA MULTISTREAM LATINOAMÉRICA S.A.S

Figura 96: Perfil Twitter De La Compañía



Fuente: Empresa Multistream Latinoamérica S.A.S. 2015

B.3. MAPAS DE UBICACIÓN EMPRESA MULTISTREAM LATINOAMÉRICA S.A.S



Fuente: Google Maps.

ANEXO C

BIBLIOGRAFÍA ANEXOS

Empresa Multistream Latinoamérica S.A.S. Para más información visite: www.multistream.tv 2015

Google Inc. Para más información visite: www.google.com Google Maps.