

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL ÁREA DE RECURSOS  
HUMANOS DE FUPAD COLOMBIA**

ANGÉLICA CANTILLO TOLOSA  
201322392

CAMILA MARIA MONTOYA ÁLVAREZ  
2013247272

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA  
ORGANIZACIÓN  
NOVIEMBRE DE 2014

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	7
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.1. Descripción del problema.....	8
1.2. Justificación y delimitación del Problema .....	10
1.3. Formulación del Problema.....	11
2. OBJETIVOS.....	11
2.1. Objetivo General .....	11
2.2. Objetivos Específicos .....	11
3. MARCO DE REFERENCIA.....	11
3.1. Contexto organizacional.....	11
Estructura de la organización y Cadena de valor.....	17
3.2. Marco Teórico.....	19
4. METODOLOGIA.....	22
4.1. Tipo de Investigación.....	22
4.2. Población y Muestra.....	23
4.3. Recolección de Información:.....	25
4.4. Instrumentos .....	26
5. RESULTADOS .....	30
5.1. Análisis DOFA .....	43
5.2. Análisis DOFA cruzado.....	45
5.3. Objetivos estratégicos del área.....	46
5.4. Plan de Acción .....	47
CONCLUSIONES.....	50
REFERENCIAS .....	52
ANEXOS .....	53

## Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Conoce los procesos de Recursos Humanos .....	30
Ilustración 2: Procesos que se relacionan con su cargo - Directivo .....	31
Ilustración 3: Procesos que se relacionan con su cargo - Gerencial .....	31
Ilustración 4: Procesos que se relacionan con su cargo – Coordinación .....	32
Ilustración 5: Procesos que se relacionan con su cargo - Profesional .....	33
Ilustración 6: Procesos que se relacionan con su cargo - Operativo.....	33
Ilustración 7: Nivel de incidencia de los procesos de RRHH en el cargo .....	34
Ilustración 8: Soporte del área de RRHH en las actividades .....	35
Ilustración 9: Solicitudes a Tiempo .....	36
Ilustración 10: Tiempos establecidos .....	37
Ilustración 11: Proactividad en los requerimientos .....	38
Ilustración 12: Estrategia de la Organización .....	39
Ilustración 13: Alineación del área de RRHH con los objetivos de FUPAD .....	40
Ilustración 14: Calificación de los procesos del área de RRHH.....	41
Ilustración 15: Percepción del área de RRHH.....	42

## Tablas

Tabla 1: Distribución de la muestra por Niveles de Cargo .....	25
Tabla 2: Estructura Encuesta Evaluación Percepción RRHH.....	29
Tabla 3: Conocimiento de los procesos de RRHH .....	30
Tabla 4: Nivel de incidencia de los procesos de RRHH en el cargo.....	34
Tabla 5: Soporte del área de RRHH en las actividades .....	35
Tabla 6: Solicitudes a Tiempo .....	36
Tabla 7: Tiempos establecidos.....	37
Tabla 8: Pro actividad en los requerimientos.....	38
Tabla 9: Estrategia de la Organización .....	38
Tabla 10: Alineación del área de RRHH con los objetivos de FUPAD .....	39
Tabla 11: Percepción del área de RRHH .....	42
Tabla 12: Análisis DOFA .....	44
Tabla 13: Análisis DOFA cruzado .....	45
Tabla 14: Plan de Acción .....	49

## RESUMEN

Dado el crecimiento de la Fundación Panamericana para el Desarrollo tanto a nivel económico como a nivel de estructura organizacional, se identificó la necesidad de alinear los objetivos estratégicos del área de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización, con el fin de estructurar estrategias al nivel de las personas para lograr las metas planteadas y conseguir la sostenibilidad para seguir desarrollando proyectos en el territorio colombiano. Desde siempre, el mayor beneficio de la planeación estratégica ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias, gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. No cabe duda que se trate de un beneficio importante de la planeación estratégica, pero se han realizado ciertas investigaciones que demuestran que la contribución más importante de la planeación estratégica está en el proceso, y no en la decisión o el documento que resulten (Guitart, 2009).

En el presente estudio se realizó un diagnóstico de la situación actual del área de recursos humanos, teniendo en cuenta la percepción que tienen los colaboradores de la Fundación y la percepción que tienen las personas que pertenecen al área de recursos humanos. Este análisis se realizó a través de la aplicación de encuestas en una muestra representativa de colaboradores y en donde se evaluaron cuatro aspectos: conocimiento de los procesos de recursos humanos por parte de los funcionarios de la Organización, oportunidad de respuesta del área de recursos humanos, alineación con la Estrategia de la Organización e identificación de oportunidades para el área de recursos humanos. Con el grupo de recursos humanos se realizó un grupo focal en donde se analizaron los resultados de las encuestas realizadas.

Con el análisis de las encuestas y el grupo focal se realizó una matriz DOFA en la cual se pudieron identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, siendo este el insumo para la identificación de oportunidades de mejora. Teniendo en cuenta esas oportunidades de mejora se identificaron los planes de acción para

hacer la intervención en los procesos de recursos identificados. Así mismo se establecieron los objetivos estratégicos del área.

El área de Recursos Humanos debe ser considerado un socio estratégico en la organización para el crecimiento de la misma, debido a que es responsable de la Selección, Contratación, Capacitación, Plan de Desarrollo, entre otros; enfocados a las personas que son quienes hacen posibles el cumplimiento de los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta lo anterior el aporte de esta área es vital y el no considerarla un socio estratégico puede detener el crecimiento de la organización y poner en riesgo el funcionamiento de la misma.

Se pudo evidenciar la percepción de importancia de los diferentes procesos que realiza el área de recursos humanos para los colaboradores de la Fundación, y aunque no existe una tendencia marcada, se pudo identificar que los procesos de selección de personal, el proceso de contratación de personal, el proceso de retiro y el pago de la nómina, procesos que son netamente operativos. En este análisis también se pudo evidenciar que los procesos a intervenir, son los procesos de Inducción y entrenamiento, capacitación y formación, desarrollo de las personas y el proceso de evoluciones de desempeño.

**Palabras Clave:** Análisis DOFA, Recursos Humanos, Objetivos estratégicos, procesos de RRHH, FUPAD-Colombia.

## INTRODUCCIÓN

El crecimiento al que se ha visto enfrentado en los últimos años la fundación panamericana para el Desarrollo - Fupad y los nuevos retos que enfrenta la organización, los llevo a entender que el área de recursos humanos puede evolucionar como un socio estratégico, esto con el fin de garantizar que el crecimiento se haga de una manera ordenada y eficiente para de esta manera adelantarse a los cambios en el entorno y continuar consolidándose como una de las fundaciones más importantes del país.

La importancia del área de recursos humanos para el desarrollo y crecimiento de la fundación es vital, debido a que esta área es responsable de procesos que impactan de manera importante en el desarrollo de las actividades diarias de la organización como son los procesos de: selección de personal, inducción, entrenamiento y capacitación; De no conocer las necesidades de la organización y estar alineada con ellos, el área funcionaria como un área reactiva y no lograría proporcionar el apoyo suficiente para satisfacer las necesidades de la organización, para lograr un buen desarrollo y crecimiento de la misma, lo más importante es adelantarse a las necesidades por medio de una planeación estratégica.

Con base a lo anterior, a continuación se presenta el proceso a través del cual la dirección del área de Recursos Humanos busca definir la planeación estratégica del área con el fin de alinearla a la estrategia de la fundación, a través de un análisis DOFA que le permite identificar sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades como área con respecto a las demás áreas y al desarrollo de los objetivos de la organización.



## **DEFINICION DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE FUPAD COLOMBIA**

### **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Descripción del problema**

La organización en el último año tuvo un crecimiento del 300% en recursos financieros para la ejecución de los proyectos lo cual se reflejó en un incremento del 400% en la planta de personal, la empresa vive cambios constantes y no se ha preparado para este crecimiento que se dio gracias a la inversión del Gobierno colombiano, desde ese momento la Fundación se ha visto desordenada y sin ningún lineamiento claro y se pueden identificar varias situaciones que afectan la operatividad del área de Recursos Humanos y de la organización:

- Crecimiento en la planta de personal en un 400% por lo tanto hoy en día hay 1.394 personas contratadas con diferentes tipos de contrato (laboral, prestación de servicios y aprendizaje) surgiendo movimientos constantes en la contratación.
- Las competencias definidas no están alineadas con la estrategia de la Organización, ni son vividas por las personas.
- Las evaluaciones de desempeño actualmente son realizadas para cumplir un requisito de la Norma ISO 9001 y no se utiliza como insumo para el desarrollo de las personas y el plan de capacitación, por este motivo las personas ni sus jefes las realizan.
- Actualmente el plan de capacitación y formación no se realiza de manera adecuada. No se puede hacer una proyección de las necesidades de formación.

Dado que FUPAD-Colombia acabo de finalizar el diseño del plan Estratégico de la Organización, una mirada inicial del área sugiere la intervención en los siguientes aspectos:

- Competencias: Crear un Modelo de competencias alineado a la Estrategia.
- Planeación: hacer evaluaciones de personas potenciales para los cargos claves.
- Selección: Formar a los líderes de áreas en el proceso de selección basados en un modelo de competencias
- Compensación: Analizar la asignación de los salarios para crear una estructura salarial con rangos salariales donde se tenga en cuenta la equidad interna y el mercado laboral
- Desarrollo: Diseñar políticas de plan carrera y sucesión atadas al desempeño y a las competencias. Crear un proceso de desarrollo Integral de las personas. Estructurar la evaluación de desempeño para que sea concebida por las personas y realmente nos de insumos para otros procesos.
- Capacitación: Establecer un Programa de capacitación orientado a desarrollar las competencias

Es muy importante mencionar que para el desarrollo de todos estos procesos debe definirse la estrategia del área de Recursos Humanos y se debe establecer un plan a corto, mediano y largo plazo. El alcance de este proyecto será definir la estrategia del área de recursos humanos alineada a la estrategia de la organización y se hará un plan de acción, en donde se establezcan los proyectos y actividades de cada una de las estrategias que se definan. Es importante resaltar que la Dirección General se encuentra comprometida con el desarrollo de todas las actividades.

Como se puede observar son varios puntos los que se deben intervenir, sin embargo la raíz de todos los cambios que se deben hacer, deben darse por la

definición de una estrategia y el compromiso de la alta dirección con los objetivos estratégicos del área de recursos humanos.

## **1.2. Justificación y delimitación del Problema**

El presente estudio surge de la necesidad identificada para posicionar al área de recursos humanos de FUPAD-Colombia, como un socio estratégico de la organización y de esta manera contribuir con los objetivos y metas que se han acabado de fijar en la Fundación, a partir de un diagnóstico de la situación actual para poder identificar los diferentes aspectos que no han dejado a lo largo del tiempo que el área de recursos humanos sea considerado socio estratégico, para el desarrollo de este estudio se realizará un análisis DOFA con base en el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a una muestra representativa de la organización. El siguiente paso será tomar el resultado de este análisis y establecer y determinar estrategias y programas que se puedan desarrollar en la Organización.

Es importante entender que haremos una planeación estratégica para el área, la cual estará alineada con los objetivos organizacionales, y con esto nos referimos a un procedimiento formal para generar resultados articulados en la forma de un sistema integrado de decisiones, pero porque es tan importante para nosotros presentarle a la organización esta planeación?, porque es en este proceso donde nacen todas las políticas, programas y actividades del área y como va a desarrollarlas a corto, mediano y largo plazo.

La razón más importante para desarrollar este trabajo es darle herramientas a la Gerencia de recursos humanos, para que tome decisiones e implemente un plan de trabajo a realizar y realmente convertirse en un socio estratégico de la Organización.

### **1.3. Formulación del Problema**

¿Qué estrategias le permitirían al área de Recursos Humanos posicionarse como un socio estratégico en la organización, con el fin de garantizar el reconocimiento y la aceptación de las demás áreas, contribuyendo así, en el desarrollo de las personas y de los objetivos estratégicos de FUPAD-Colombia?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo General**

Definir el plan estratégico de Recursos Humanos alienado con los objetivos estratégicos de FUPAD Colombia.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual del área de RRHH
- Identificar oportunidades de mejora
- Definir los objetivos estratégicos del área de RRHH

## **3. MARCO DE REFERENCIA**

### **3.1. Contexto organizacional**

Historia

#### **FUNDACION PANAMERICANA PARA EL DESARROLLO – FUPAD-Colombia**

Pan American Development Foundation (PADF por sus siglas en inglés), fue creada en 1962 en los Estados Unidos, mediante un acuerdo único de cooperación entre la Organización de Estados Americanos (OEA) y el sector privado. En Colombia en el año 2.000 se constituyó la filial denominada Fundación Panamericana para el Desarrollo - FUPAD-Colombia, organización sin

finés de lucro, cuyo objetivo es crear alianzas con los sectores público y privado para asistir a las personas menos favorecidas de Colombia, para crear empleo y desarrollar soluciones socioeconómicas sostenibles, que les provean ingresos necesarios para alcanzar una vida digna, generando condiciones favorables y capacidades de gestión a nivel integral dentro de la comunidad. A la fecha ha implementado más de 400 proyectos a lo largo del país en zonas rurales y urbanas con excelentes resultados, en articulación con diferentes entidades del sector público, privado y entidades de cooperación.

De igual manera, ha realizado estos procesos a partir de convenios suscritos con diferentes entidades de orden internacional y nacional; como la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la Embajada de los Países Bajos; empresas del sector privado como Coltabaco, CHEVRON, Citi Group y, por supuesto, instituciones de orden público como el Departamento para la Prosperidad Social – DPS (antes ACCIÓN SOCIAL), el Ministerio del Trabajo (antes Ministerio de la Protección Social); Ministerio de Educación, la Unidad para la Atención y Reparación Integral de las Víctimas, Ministerio de Justicia, SENA, Gobernaciones, Alcaldías, el Instituto para la Economía Solidaria de Bogotá – IPES, entre otros; bajo el marco de cooperación con el Estado. Las iniciativas que se financian son diseñadas y ejecutadas con el fin de complementar y fortalecer los procesos adelantados por el gobierno colombiano a través de proyectos sociales de salud, educación, vivienda, saneamiento básico y seguridad alimentaria; así como, proyectos productivos para la generación de ingresos, calidad ambiental, seguridad industrial y fortalecimiento institucional de las organizaciones públicas, privadas y organizaciones de base.

A partir de esta experiencia y con el fin de contar con un implementador directo en la operación que FUPAD realiza en el país, nace la Fundación Colombiana para el Desarrollo – FUCOLDE como entidad sin ánimo de lucro en junio de 2012, con el objetivo de trabajar internamente y con diferentes organismos nacionales e internacionales, público y privados, agencias de cooperación y demás para contribuir en la superación de las causas estructurales de la pobreza, con el fin de

consolidar una sociedad justa. A través de la implementación de programas de desarrollo social, elaboración de modelos para la creación de nuevos empleos, y propuestas socioeconómicas que busquen soluciones sostenibles.

Actualmente se trabaja con los siguientes enfoques sociales de proyectos:



Fuente: Fupad Colombia

En el año 2010 se obtuvo la certificación de calidad ISO 9001: 2008 con un alcance el Direccionamiento y operación técnica de convenios y contratos para la atención a grupos vulnerables. Y actualmente se conserva esta certificación.

## Misión

La Fundación Panamericana para el Desarrollo (FUPAD Colombia) trabaja en alianza para los menos favorecidos en el país para crear empleo y desarrollar soluciones socioeconómicas sostenibles, que les provean ingresos necesarios para alcanzar una vida digna, generando condiciones favorables y capacidades de gestión a nivel integral dentro de la comunidad.

Con los aportes de cooperantes nacionales, internacionales, sectores público y privado y de las comunidades, FUPAD Colombia fomenta la responsabilidad social y fortalece la cooperación para el logro efectivo de las metas comunes.

## **Visión**

Un hemisferio de oportunidades para todos

## **Objetivos Estratégicos**

- Ser una organización sostenible en el mediano plazo.
- Enfocar todos los procesos de la organización hacia las buenas prácticas de gerencia de proyectos.
- Fortalecer las buenas prácticas de planeación y análisis del riesgo.
- Conseguir 30 millones de dólares durante los años 2014 y 2015 para la ejecución de proyectos.

**Las Personas**, desde la fundación de FUCOLDE, el número de colaboradores ha tenido un gran incremento, pues se pasó de tener 270 colaboradores a la cifra actual que es de 1.433 personas que están contratadas bajo diferentes modalidades (contratos laborales, contratos de prestación de servicios, contratos de aprendizaje) y que se encuentran en toda la geografía colombiana.

## **Contexto Competitivo**

FUPAD – Colombia es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro y las Organizaciones no Gubernamentales –ONG–, hacen parte del denominado Tercer Sector, Sector Social o Sector sin Ánimo de Lucro, que está compuesto por un sinnúmero de organizaciones con diferentes intereses y un elemento común, su fin no lucrativo, por lo que se denominan Organizaciones sin ánimo de lucro – OSAL–. Sin embargo, a pesar de que en muchas ocasiones éste sea el único elemento común entre estas organizaciones, con frecuencia a cualquier OSAL se le reconoce como ONG.

El nombre de ONG proviene en principio de organismos multilaterales tales como: el Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo –PNUD–, el Banco Mundial

–BM-, el Fondo Monetario Internacional -FMI-, que son instituciones que operan con el aporte de sus integrantes, normalmente con objetivos relacionados con la promoción de programas de desarrollo, quienes tomaron el término, especialmente de Gran Bretaña, con el fin de describir aquellas organizaciones socias en países que tienen diferentes trayectorias de desarrollo.

Con relación a la definición de ONG, son muchas las entidades internacionales que han aportado a su conceptualización, la Organización de las Naciones Unidas –ONU- las considera como “organización voluntaria de ciudadanos sin ánimo de lucro, nacional o internacional”, lo que las enmarca como OSAL. El Banco Mundial es más específico al definirla como “organizaciones privadas que se dedican a aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer servicios sociales fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario”. En igual sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico –OCDE– la define como “organización fundada y gobernada por un grupo de ciudadanos privados con un declarado propósito filantrópico, y sostenida por contribuciones individuales privadas”.

Sin embargo, puede considerarse que este tipo de organizaciones enmarcan en tres dimensiones: Política, Social y Económica.

#### ***a) Las ONG en la dimensión política***

Las ONG son Organizaciones no Gubernamentales por ser grupos autónomos e independientes del Estado y de los partidos políticos, que se organizan para influir en las decisiones políticas, económicas y sociales de un gobierno, lo que demarca la ONG como un organismo que cumple una función política.

#### ***b) Las ONG en la dimensión social***

Las ONG son organizaciones inmersas dentro de lo que se conoce como sociedad civil, que a su vez está conformada entre otros, por voces ciudadanas de: líderes sociales, académicos e investigadores, organizaciones de la sociedad civil, y/u organizaciones no gubernamentales –ONG–, grupos, foros o



movimientos; quienes desean participar en los asuntos públicos del país como contralores sociales que denuncian y quieren frenar la pobreza, la corrupción y la violación a los derechos humanos por un lado, y mantener las garantías constitucionales.

### ***c) Las ONG en la dimensión económica***

En una dimensión diferente al fenómeno político, las ONG pueden definirse dentro de la dimensión económica como empresas formales. Son empresas formalizadas que se ven afectadas por todas las variables de entorno que afectan a las empresas públicas y privadas. Estas no sólo se rigen por la normatividad propia del mundo empresarial privado, sino que las acciones que emprenden se realizan desde la lógica privada. Los órganos de gobierno internos de las ONG son los encargados de decidir a qué tipo de población apoyar, qué clase de programas -medio ambiente, educación, derechos humanos, salud, etc.- favorecer según sus principios e ideologías, con el propósito de contribuir al interés común de una población definida. FUPAD – Colombia se encuentra en este tipo de ONG.

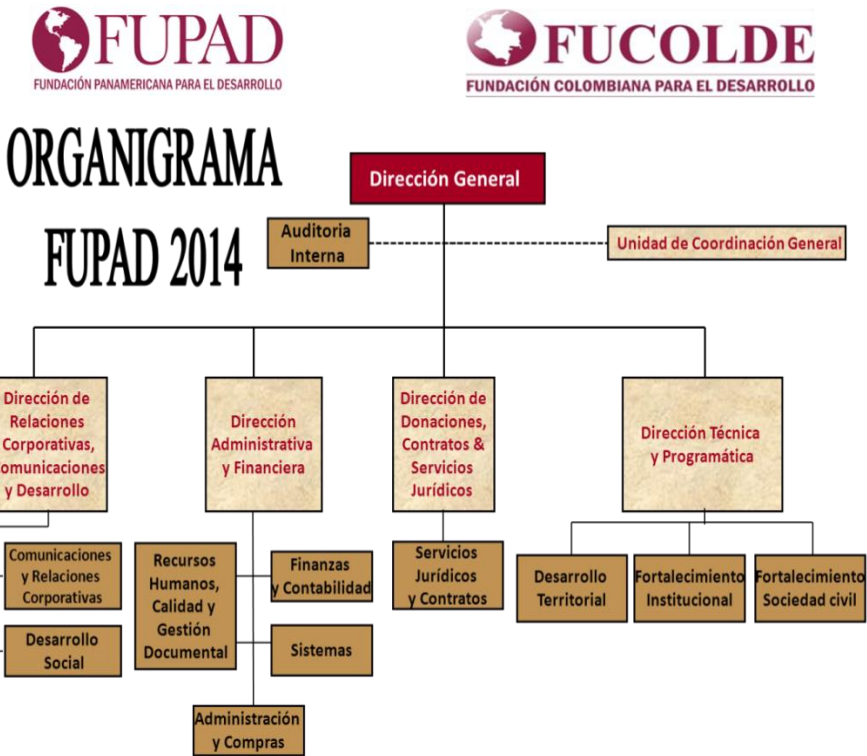
#### **En que invierten las ONGs:**

- En Infraestructura (transporte, energía, telecomunicaciones, y desarrollo petrolero)
- Empleo: Se concibe como una estrategia social.
- Sector del comercio.
- Medio Ambiente
- Vivienda
- Salud
- Educación
- Agro
- Seguridad ciudadana
- Agroindustria y el resto en la formación de micro-empresas.

Actualmente en Colombia existen un sin número de Organizaciones no gubernamentales además de los Organismos Internacionales que tienen intervención, FUPAD- Colombia es una ONG reconocida, sin embargo no entra a competir con los Organismos internacionales que se encuentran la geografía Colombiana. La competencia directa son entidades similares y reconocidas como: Chemonics, ARD inc, Acddi Vocca. Y la magnitud de los presupuesto de ejecución anual oscilan entre los USD 11.000.000 y los USD 60.000.000.

**Estructura de la organización y Cadena de valor**

**Organigrama de la Organización**



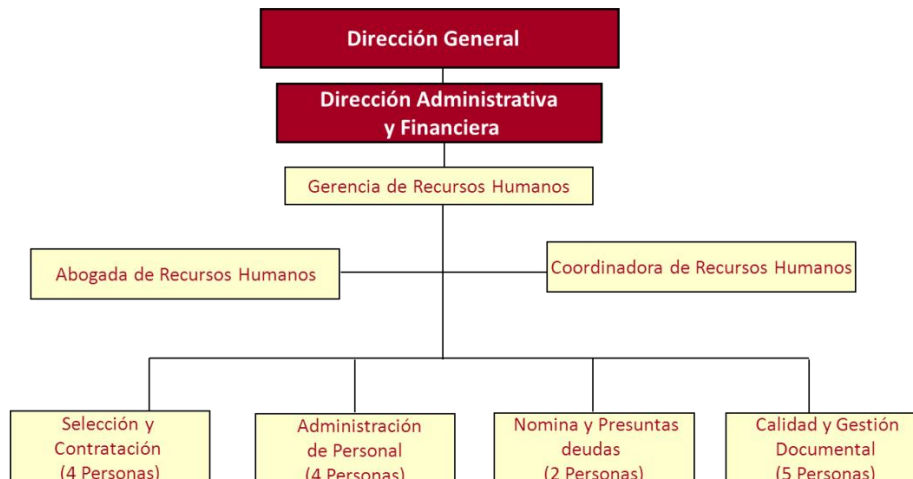
Fuente: Fupad Colombia

## Cadena de Valor o Mapa de Procesos



Fuente: Fupad Colombia

## Organigrama del área de Recursos Humanos



Fuente: Fupad Colombia

### 3.2. Marco Teórico

La Planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Podemos considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada. Es posible clasificar los planes en múltiples tipos:

- Según la clase de plan: objetivos, políticas a seguir, procedimientos, métodos, programas y presupuestos.
- Según los fines del plan: nuevos, vigentes y correctivos
- Según el uso del plan: para usarse una sola vez o varias veces.

La planeación, sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho (Rojas Lopez & Medina Marin, 2011).

El objetivo central de la planeación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue de recursos (Rojas Lopez & Medina Marin, 2011). Por lo tanto la planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas (en lugar de solo responder) y, por consiguiente, puede controlar su destino. Los pequeños empresarios, los directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido y obtenido los beneficios de administrar sus estrategias. Desde siempre, el mayor beneficio de la planeación estratégica ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias, gracias a que usan un enfoque más sistemático,

lógico y racional para elegir sus estrategias. No cabe duda que se trate de un beneficio importante de la planeación estratégica, pero se han realizado ciertas investigaciones que demuestran que la contribución más importante de la planeación estratégica está en el proceso, y no en la decisión o el documento que resulten (Guitart, 2009).

Existen diversas matrices que permiten a los empresarios definir un plan estratégico, una de ellas y más comúnmente utilizada es la matriz DOFA, la cual permite entender y tomar decisiones en diferentes situaciones y negocios (Chapman) a las que las empresas se ven enfrentadas día a día. El análisis DOFA permite identificar los factores internos de la compañía (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas), (Zavadskas, Turskis, & Tamosaitiene, 2011).

Dicho análisis permite a los empresarios conocer la situación actual ya sea de la empresa o de una unidad de negocio específica dentro de la organización o el entorno competitivo, para tomar decisiones basados en los resultados obtenidos tras el análisis, las decisiones se pueden tomar cuando dichos resultados resultan claves, es decir las debilidades son menores a las fortalezas encontradas y las amenazas menores a las oportunidades. (Diaz Olivera & Matamorros Hernández).

La matriz DOFA, generalmente es presentada en un cuadro donde se identifican claramente las cuatro variables (Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades) además, incluye la definición del análisis o el propósito del mismo para tener una mayor claridad de lo que hace referencia la matriz en una situación específica. (Chapman).

El análisis DOFA es aplicable en cualquier área de la empresa, en el caso del área de Recursos Humanos, es importante realizar una matriz DOFA que permita identificar las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas del área con respecto a la organización, la estrategia de la misma y las demás áreas de la empresa, con el fin de redefinir su estrategia como área y estar alineada con la estrategia organizacional.

Dicho análisis, permite también identificar o definir las competencias que deben tener las personas que hacen parte de la organización, para que la empresa sea más competitiva dentro del entorno cambiante, pues al tener claras dichas competencias, se garantiza que los procesos de selección en el área de recursos humanos, permitan contratar y/o retener el capital humano idóneo a través de planes de capacitación y desarrollo, lo cual garantice que todos los miembros de la organización estén enfocadas en el cumplimiento de la estrategia organizacional. (Thomas, 1996 ).

La planeación estratégica del área de recursos humanos se puede definir o plantear con base a los resultados de un análisis DOFA, el cual permite identificar las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas del área con respecto a la organización, lo que garantiza que el área este alineada con la estrategia de la organización.

Anteriormente, el área de Gestión Humana estaba enfocada en una perspectiva funcionalista, es decir, se limitaba al cumplimiento de tareas desconectadas entre sí pero generadoras de satisfacción de las necesidades básicas en el personal, (Gallego, 2000) es por esto que hoy en día el área de Gestión Humana se ha convertido en un socio estratégico de la organización y se busca que el área entienda realmente las necesidades de la organización en cuanto a su crecimiento y cambios del entorno. Igualmente es importante que la organización involucre al área de gestión Humana en la definición, el planteamiento y la ejecución de la estrategia. Pues al estar alineadas y ser un área activa dentro de la organización, esta generara un impacto positivo a través de los procesos inherentes al área. (Moreno, Pelayo, Vargas, 2004).

Para implementar las buenas prácticas se deben tener en cuenta varios aspectos entre los cuales es importante resaltar que cada organización tiene una cultura específica y que se debe realizar un diagnóstico de los procesos y situaciones de la propia empresa, todas las buenas prácticas a implementar deben estar alineadas con los objetivos estratégicos de la Organización. Es necesario fijar con claridad qué objetivos se pretende con la implantación y la expectativa que se

puede generar al interior de la organización (Sarria Saenz, 2003). Adicionalmente al análisis de los procesos y cultura es importante que se identifiquen otros aspectos en la implantación de una buena práctica, se debe hacer un análisis de prácticas utilizadas por otras empresas para hacer un benchmarking y el tema económico de la implantación, puesto que este es el lenguaje que le interesa a la Dirección.

Con la implantación de buenas prácticas se debe buscar un objetivo universal y es el de aumentar el desempeño de las personas con el fin de optimizar procesos, metodologías, recursos físicos y financieros.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1. Tipo de Investigación**

Este estudio es de tipo descriptivo aplicado, dado que se elaboró un análisis DOFA a partir de la aplicación de encuestas a un muestreo representativo de colaboradores de FUPAD y la realización de un grupo focal de las personas del área de recursos humanos.

El DOFA es una herramienta utilizada para la creación de estrategias a partir del análisis de los aspectos internos y externos de una organización o una área de ésta, en este estudio los factores externos los evaluaremos con las diferentes áreas de la organización y la percepción que tienen las personas del área de recursos humanos la cual identificaremos a través de una encuesta y los factores internos serán el resultado de un análisis de la situación actual del área de recursos humanos, por parte de las personas que conforman el equipo.

## 4.2. Población y Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el muestro aleatorio simple con el fin de que el estudio sea adecuado y consistente y se cuente con una muestra representativa. En esta técnica cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para hacer la prueba, cada uno de los elementos se selecciona aleatoriamente uno por uno. Existen dos formas de muestreo aleatorio simple: Muestreo con remplazo (en donde un elemento puede ser seleccionado más de una vez para hacer parte de la muestra) y muestreo sin remplazo donde cada elemento de la población solo puede ser seleccionado para hacer parte de la muestra, en este caso utilizaremos el muestreo sin remplazo. El objetivo de este muestro es extraer la información representativa del universo contemplado

Para establecer el tamaño de la muestra, se tuvieron en cuenta las siguientes definiciones:

- Población: Es el conjunto de individuos o elementos que se observaran en la investigación para medir una característica o un atributo.
- Muestra: Será la parte de la población con la que mediremos las características que vamos a estudiar.
- Desviación estándar: es la desviación estándar de la muestra, generalmente cuando no se tiene el valor se utiliza un valor constante de 0,5
- Nivel de confianza: Es un valor obtenido mediante niveles de confianza, cuando no se tiene un valor se le toma con relación al 95% de confianza que equivale a 1,96.
- Limite aceptable de error muestral: generalmente cuando no se tiene el valor se utiliza un valor que varía entre 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio de la del encuestador.

Con estas definiciones podemos comprender la fórmula para calcular la muestra



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

### Tamaño de la Muestra

Para la realización de este trabajo se determinaron los siguientes aspectos:

- Población: será la población con contrato laboral en la ciudad de Bogotá de FUPAD- Colombia, que equivale a 201 personas, por lo tanto nuestro universo será de 201 personas.
- Desviación estándar: Utilizaremos una desviación estándar de 0,5
- Nivel de confianza: el nivel de confianza será del 95% equivalente a 1,96
- Error Muestral: será del 9% (0,09)

n =				N	δ	²	Z	²									
				e				²	(	N	-	1)	+	δ	²	Z	²

n =				201	0,5	²	1,96	²									
				0,09				²	(	201	-	1)	+	0,5	²	1,96	²

n =				193,0404			
				0,9 + 0,9604			

n =				193,0404			
				1,8604			

n =				103,7628467			
-----	--	--	--	-------------	--	--	--

Con este cálculo obtenemos que la muestra de esta investigación sea de 104 personas que se encuestarán.

Se realizaron 104 encuestas a diferentes personas de la organización que se encuentran en ubicadas en diferentes niveles de cargo definidos de la siguiente manera:

Nivel	No de Personas por Nivel
Directivo	5
Gerencial	17
Coordinación	27
Profesional	27
Operativo	28

Tabla 1: Distribución de la muestra por Niveles de Cargo

#### 4.3. Recolección de Información:

- Primera fase: se aplicó una encuesta de manera directa del 14 al 18 de julio de 2014; a una muestra de 104 colaboradores de Fupad Colombia, escogidos aleatoriamente.
- Segunda fase: Para realizar el análisis de las debilidades y oportunidades, se realizó un grupo focal con el equipo de recursos humanos que está compuesto por:

Gerente de Recursos Humanos (1)  
 Coordinadora de Recursos Humanos (1)  
 Abogada de Recursos Humanos (1)  
 Analistas de Recursos Humanos (3)  
 Auxiliares de Recursos Humanos (7)

En esta reunión se presentaron los resultados de las encuestas realizadas y se hizo una lluvia de ideas para hacer el análisis de las debilidades y oportunidades que se tiene dentro del área de recursos humanos.

#### 4.4. Instrumentos

Encuesta

Objetivo

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual del área de RRHH desde la percepción que tienen los usuarios para Identificar fortalezas y oportunidades de mejora de los procesos del área.

Se diseñó una encuesta a partir de cuatro categorías de análisis: Conocimiento de los procesos de recursos humanos por parte de los funcionarios de la Organización, oportunidad de respuesta del área de recursos humanos, Alineación con la Estrategia de la Organización e identificación de oportunidades para el área de recursos humanos

La encuesta estuvo conformada por 11 preguntas cerradas, a continuación se describe la estructura de la Encuesta:

<b>CATEGORIAS DE ANALISIS</b>	<b>PREGUNTA</b>
Conocimiento de los procesos	<p>1. ¿Conoce los procesos que realiza el área de Recursos Humanos?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sí _____</li><li>• No _____</li></ul> <p>2. De las siguientes opciones marque con una X los procesos se relacionan con su cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Selección de personal</li><li>• Contratación de Personal</li><li>• Retiros</li><li>• Nómina y Pagos de Contratistas</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temas de Salud Ocupacional</li> <li>• Capacitación y Formación</li> <li>• Desarrollo de personas (Competencias)</li> <li>• Plan de Bienestar</li> <li>• Inducción y Entrenamiento</li> <li>• Evaluaciones de desempeño</li> </ul> <p>3. ¿Qué nivel de incidencia tienen los procesos que realiza el área de recursos humanos en su trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto _____</li> <li>• Medio _____</li> <li>• Bajo _____</li> <li>• Nula _____</li> </ul> <p>4. ¿Considera que el área de Recursos Humanos es un soporte importante para sus actividades?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sí _____</li> <li>• No _____</li> </ul>
	<p>5. ¿El área de Recursos Humanos atiende sus solicitudes a tiempo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre _____</li> <li>• Casi siempre _____</li> <li>• Algunas veces _____</li> <li>• Muy pocas veces _____</li> <li>• Nunca _____</li> </ul>

<p>Oportunidad en las respuestas</p>	<p>6. ¿Los tiempos establecidos para los procesos se ajustan a sus necesidades?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre _____</li> <li>• Casi siempre _____</li> <li>• Algunas veces _____</li> <li>• Muy pocas veces _____</li> <li>• Nunca _____</li> </ul> <p>7. ¿El área es proactiva y se adelanta a sus requerimientos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre _____</li> <li>• Casi siempre _____</li> <li>• Algunas veces _____</li> <li>• Muy pocas veces _____</li> <li>• Nunca _____</li> </ul>
<p>Alineación Estrategia de la empresa con estrategia de RRHH</p>	<p>8. ¿Conoce la Estrategia de la Organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sí _____</li> <li>• No _____</li> </ul> <p>9. ¿El área de Recursos Humanos se encuentra alineada con los objetivos organizacionales de FUPAD?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sí _____</li> <li>• No _____</li> <li>• No se _____</li> </ul>

<p style="text-align: center;">Identificación de Oportunidades</p>	<p>10. Califique de 1 a 5 siendo 5 una fortaleza dentro del área y 1 una debilidad del área, los siguientes procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de personal</li> <li>• Contratación de Personal</li> <li>• Retiros</li> <li>• Nómina y Pagos de Contratistas</li> <li>• Temas de Salud Ocupacional</li> <li>• Capacitación y Formación</li> <li>• Desarrollo de personas (Competencias)</li> <li>• Plan de Bienestar</li> <li>• Inducción y Entrenamiento</li> <li>• Evaluaciones de desempeño</li> </ul> <p>11. ¿Cómo es su percepción del área de recursos humanos en la Organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente _____</li> <li>• Buena _____</li> <li>• Regular _____</li> <li>• Mala _____</li> </ul>

Tabla 2: Estructura Encuesta Evaluación Percepción RRHH

Encuesta: ver Anexo 1

## 5. RESULTADOS

Los resultados de las encuestas fueron los siguientes:

**Pregunta No 1: ¿Conoce los procesos que realiza el área de Recursos Humanos?**

Nivel del Cargo	Si	No
Coordinación	27	0
Directivo	5	0
Gerencial	17	0
Operativo	27	1
Profesional	26	1
<b>Conoce los Procesos de RRHH</b>	<b>102</b>	<b>2</b>

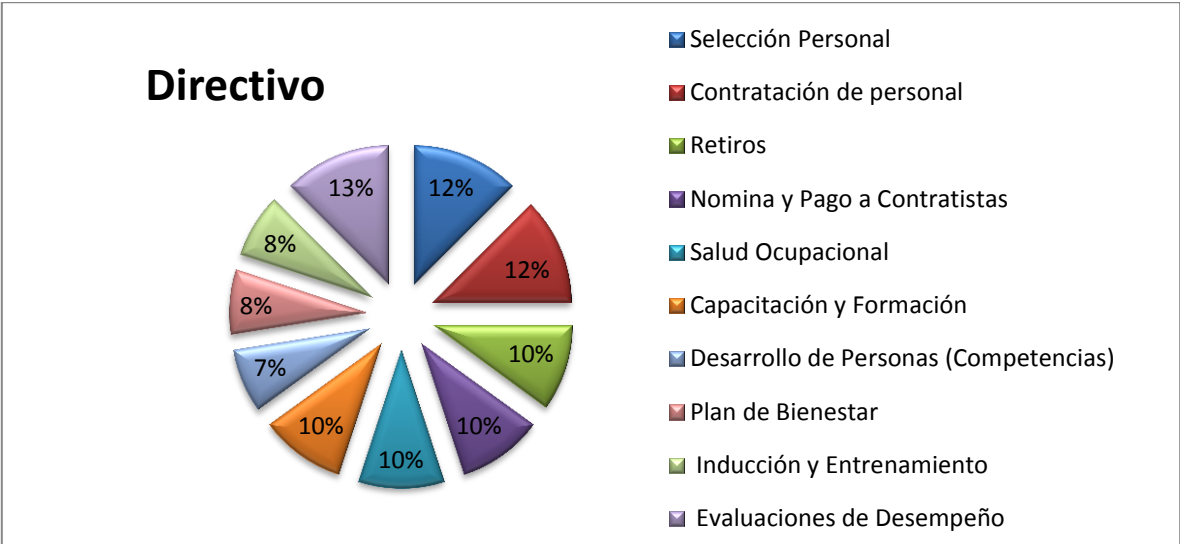
Tabla 3: Conocimiento de los procesos de RRHH

Como se puede observar en el grafico el 98.08% de la población encuestada conoce los procesos del área de recursos Humanos. El 1.9% restante se encuentra en niveles operativos y profesional que tienen muy poco tiempo de antigüedad



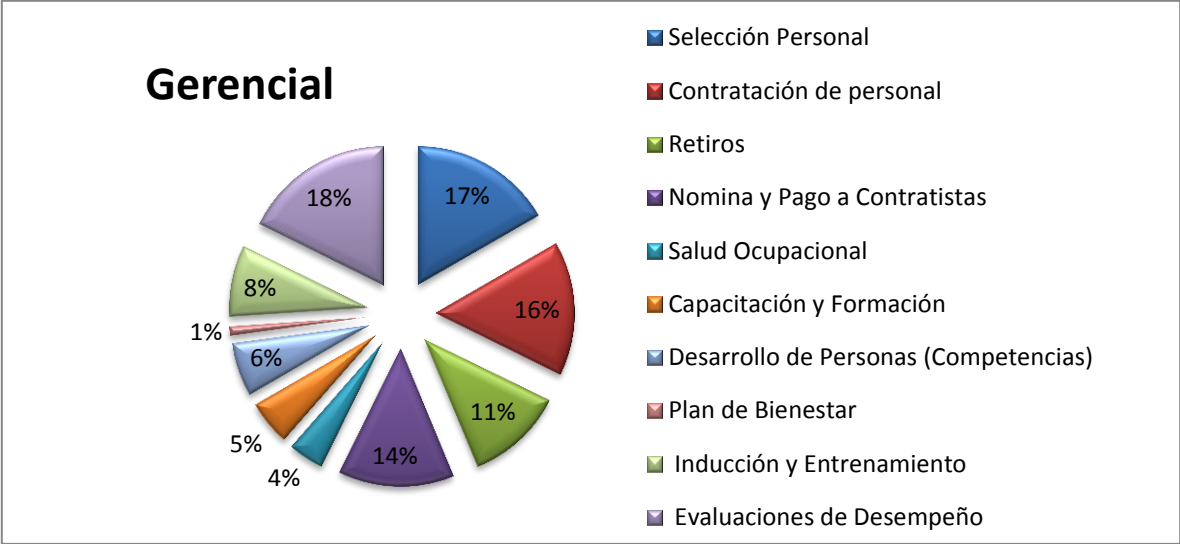
Ilustración 1: Conoce los procesos de Recursos Humanos

**Pregunta No 2: De las siguientes opciones marque con una X los procesos se relacionan con su cargo.**



**Ilustración 2: Procesos que se relacionan con su cargo - Directivo**

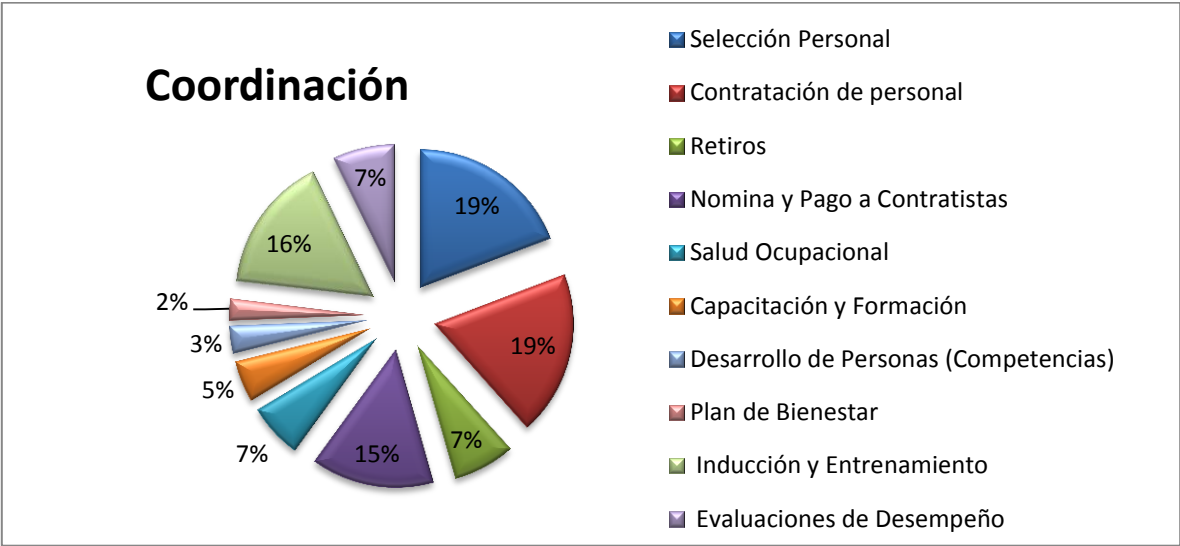
En el nivel Directivo existe una incidencia general con los diferentes procesos que realiza el área de recursos humanos, sin embargo predomina el proceso de Evaluaciones de desempeño (13%), Selección de personal (12%) y contratación el (12%), sin embargo el proceso de desarrollo de personas (7%) tiene la menor incidencia en los cargos Directivos.



**Ilustración 3: Procesos que se relacionan con su cargo - Gerencial**

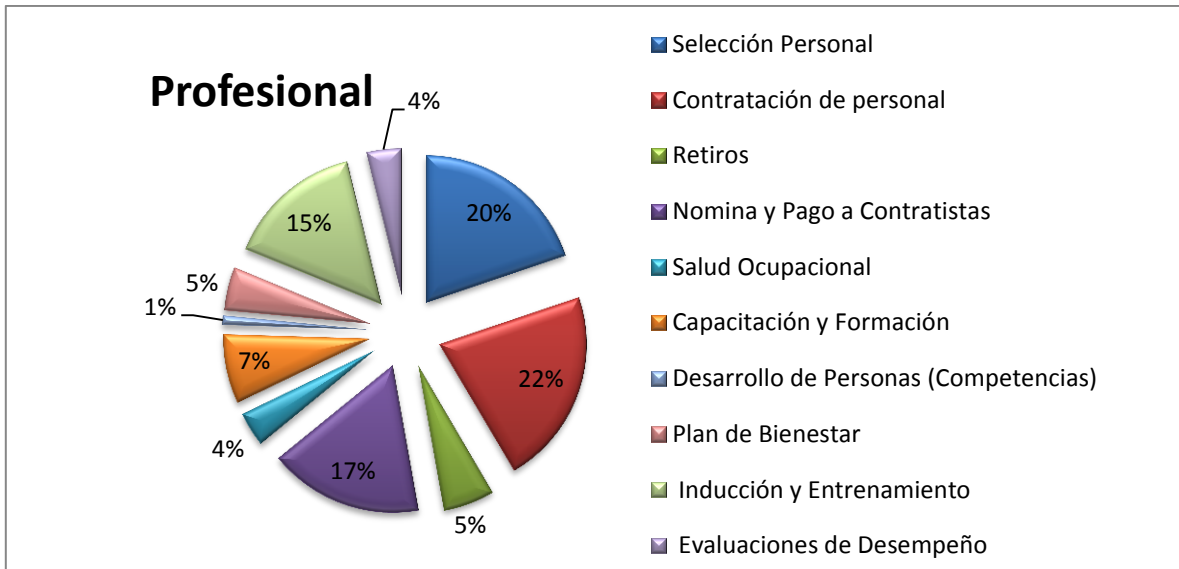


En el nivel Gerencial existe una incidencia general en los diferentes procesos que realiza el área de recursos humanos, sin embargo predomina el proceso de Evaluaciones de desempeño (13%), Selección de personal (12%) y contratación el (12%). Adicionalmente se evidencia que hay algunos procesos que tiene una baja incidencia en los cargos de nivel Gerencial como Capacitación y Formación (5%), Salud Ocupacional (4%) y Plan de Bienestar (1%)



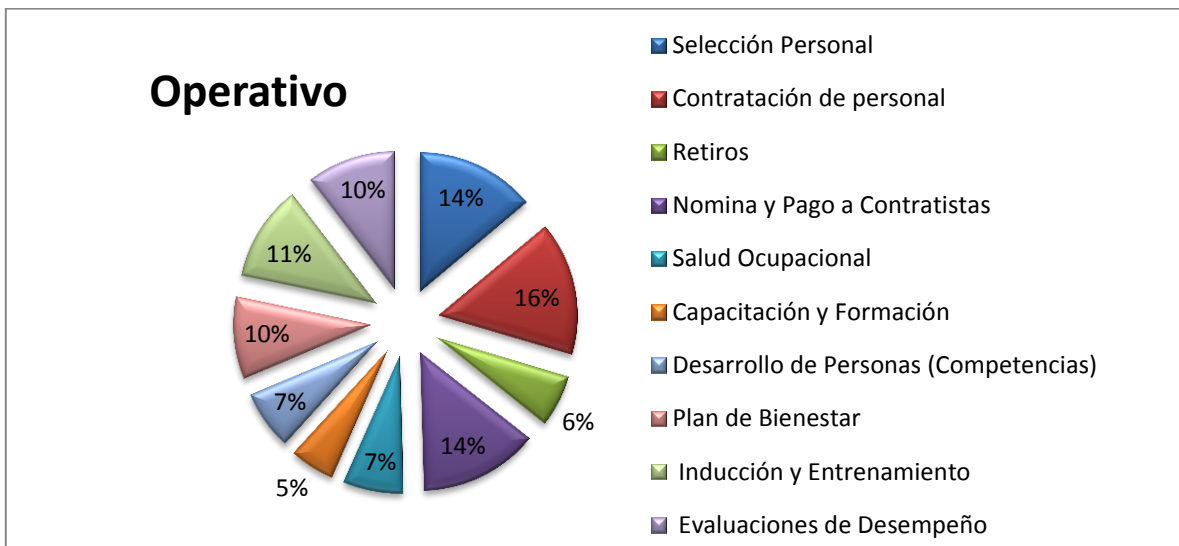
**Ilustración 4: Procesos que se relacionan con su cargo – Coordinación**

En el nivel de Coordinación los procesos de mayor relación con el cargo son los de selección (19%), contratación (19%) e Inducción (16%), adicionalmente se evidencia que los procesos de capacitación (5%), Desarrollo (3%) y el Plan de Bienestar (2%) tienen menor incidencia en dichos cargos.



**Ilustración 5: Procesos que se relacionan con su cargo - Profesional**

Los procesos del área d RRHH que tienen mayor incidencia en los cargos de nivel Profesional son los procesos de Contratación de Personal (22%), Selección de Personal (20%) y Nomina (17%). Sin embargo, los procesos de Bienestar (5%), Salud Ocupacional (4%) y Desarrollo de Personas (1%) tiene una muy baja incidencia en los cargos de este nivel.



**Ilustración 6: Procesos que se relacionan con su cargo - Operativo**

En el nivel Operativo los procesos que tiene mayor relación con los cargos operativos son los de Contratación de Personal (16%), Selección de Personal

(14%) y el proceso de Nomina (14%). Igualmente se puede evidenciar que los procesos de Desarrollo de Personas (7%) y Capacitación y Formación (5%) son los procesos con menor incidencia en dichos cargos.

**Pregunta No 3: ¿Qué nivel de incidencia tienen los procesos que realiza el área de recursos humanos en su trabajo?**

Nivel de Cargo	Alto	Medio	Bajo	Nula
Directivo	5	0	0	0
Gerencial	10	7	0	0
Coordinación	8	18	1	0
Profesional	4	20	3	0
Operativo	5	15	8	0
<b>Total general</b>	<b>32</b>	<b>60</b>	<b>12</b>	<b>0</b>

Tabla 4: Nivel de incidencia de los procesos de RRHH en el cargo

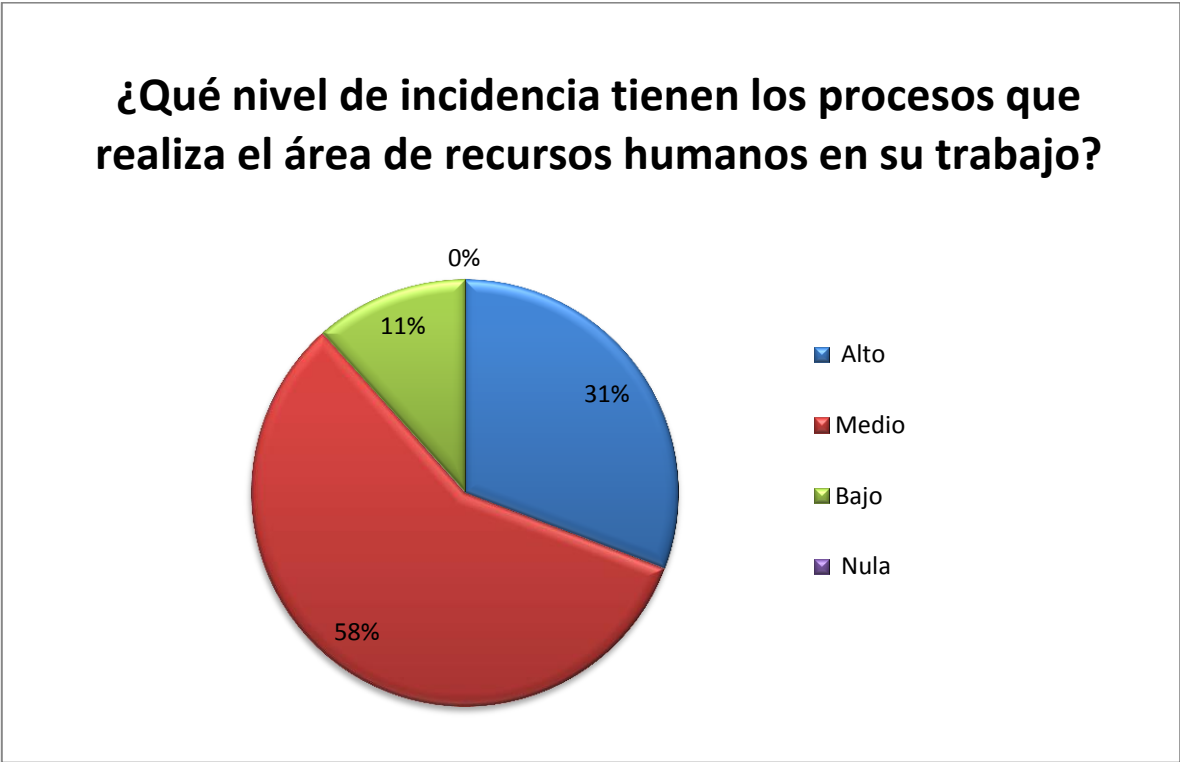


Ilustración 7: Nivel de incidencia de los procesos de RRHH en el cargo

Se puede evidenciar con el anterior grafico que los procesos de Recursos Humanos tienen una incidencia importante en las diferentes áreas con un nivel medio del (58%) y un nivel alto de (31%). El 11% que considera que la incidencia del área de RRHH en los procesos es baja corresponde a los niveles de cargos de

Coordinación, Profesional y Operativo, lo que demuestra que los cargo de nivel Gerencial y Directivo resaltan la importancia del área en sus actividades de trabajo.

**Pregunta No 4: ¿Considera que el área de Recursos Humanos es un soporte importante para sus actividades?**

Nivel de Cargo	Si	No
Coordinación	25	2
Directivo	5	0
Gerencial	17	0
Operativo	24	4
Profesional	27	0
<b>Total general</b>	<b>98</b>	<b>6</b>

Tabla 5: Soporte del área de RRHH en las actividades



Ilustración 8: Soporte del área de RRHH en las actividades

El 94,23% de la población encuestada considera que el área de RRHH es un soporte importante para sus actividades, el 5,77% restante no lo considera, se puede evidenciar que esta baja tendencia se da en los cargo de nivel Operativo y Coordinación.

**Pregunta No 5: ¿El área de Recursos Humanos atiende sus solicitudes a tiempo?**

Nivel de Cargo	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Coordinación	7	16	4	0	0
Directivo	3	2	0	0	0
Gerencial	3	11	2	1	0
Operativo	14	9	5	0	0
Profesional	7	17	3	0	0
<b>Total general</b>	<b>34</b>	<b>55</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Tabla 6: Solicitudes a Tiempo

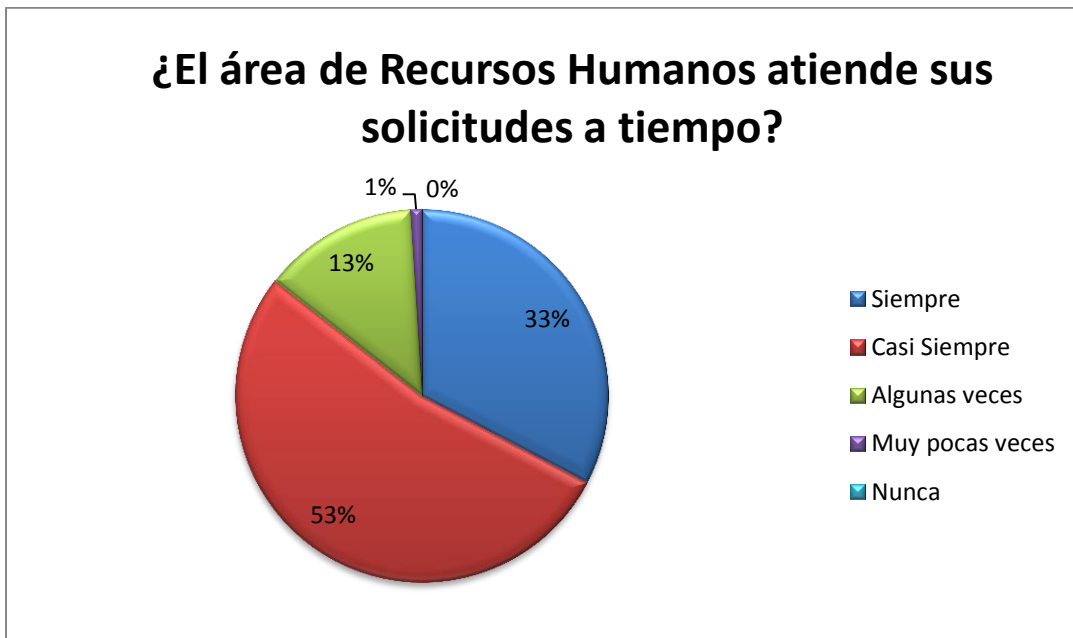


Ilustración 9: Solicitudes a Tiempo

El 53% de la población encuestada considera que sus solicitudes son atendidas casi siempre de manera oportuna por el área de Recursos Humanos, el 33% considera que sus solicitudes siempre son atendidas a tiempo y el 13% considera que son atendidas Algunas veces, esta falencia se evidencia en los niveles de cargo Operativo, Profesional y Coordinación.

**Pregunta No 6: ¿Los tiempos establecidos para los procesos se ajustan a sus necesidades?**

Nivel de Cargo	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Coordinación	4	16	7	0	0
Directivo	3	2	0	0	0
Gerencial	2	6	6	3	0
Operativo	10	13	4	1	0
Profesional	5	18	4	0	0
<b>Total general</b>	<b>24</b>	<b>55</b>	<b>21</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

Tabla 7: Tiempos establecidos



Ilustración 10: Tiempos establecidos

El 53% de la población encuestada considera que los tiempos establecidos casi siempre se ajustan a sus necesidades, el 23% considera que siempre y el 20% que solo algunas veces. Es importante revisar los tiempos establecidos ya que el 77% no está 100% satisfecho con los tiempos de respuesta a las solicitudes.

**Pregunta No 7: ¿El área es proactiva y se adelanta a sus requerimientos?**

Nivel de Cargo	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
Coordinación	3	11	10	3	0
Directivo	3	2	0	0	0
Gerencial	2	4	9	1	1
Operativo	9	14	4	1	0
Profesional	5	20	1	1	0
<b>Total general</b>	<b>22</b>	<b>51</b>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>1</b>

Tabla 8: Pro actividad en los requerimientos

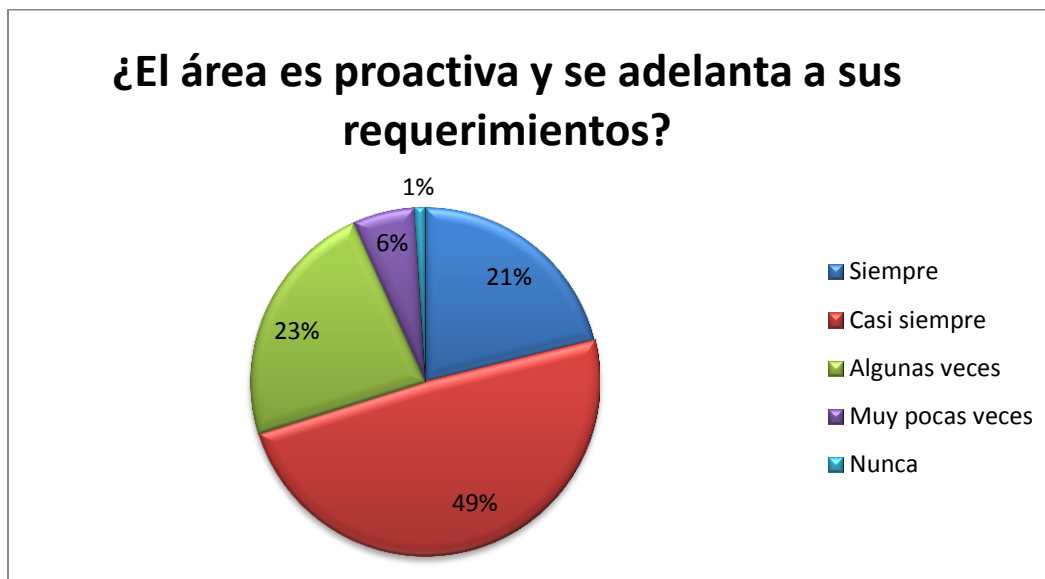


Ilustración 11: Proactividad en los requerimientos

El 49% de la población encuestada considera que casi siempre el área se adelanta proactivamente a sus solicitudes, lo que genera una buena percepción dentro de las personas que hacen parte de la fundación y tienen relación con el área.

**Pregunta No 8: ¿Conoce la Estrategia de la Organización?**

Nivel de Cargo	Si	No
Coordinación	23	4
Directivo	5	0
Gerencial	14	3
Operativo	18	10
Profesional	24	3
<b>Total general</b>	<b>84</b>	<b>20</b>

Tabla 9: Estrategia de la Organización



Ilustración 12: Estrategia de la Organización

En este grafico se evidencia que el 85% de la población encuestada conoce la estrategia de FUPAD, el 15% restante que la desconoce pertenece a los niveles de cargos operativos, coordinación y profesional. Además, se identifica que pese al nivel de cargo, existen 3 gerentes que desconocen la estrategia de la organización. Es importante identificar la razón por la cual no conocen la estrategia.

**Pregunta No 9: ¿El área de Recursos Humanos se encuentra alineada con los objetivos organizacionales de FUPAD?**

Nivel de Cargo	Si	No	No Sabe
Coordinación	21	0	6
Directivo	5	0	0
Gerencial	15	0	2
Operativo	14	2	12
Profesional	17	0	10
<b>Total general</b>	<b>72</b>	<b>2</b>	<b>30</b>

Tabla 10: Alineación del área de RRHH con los objetivos de FUPAD



## ¿El área de Recursos Humanos se encuentra alineada con los objetivos organizacionales de FUPAD?

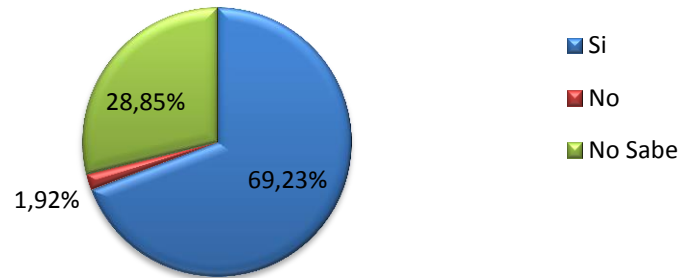
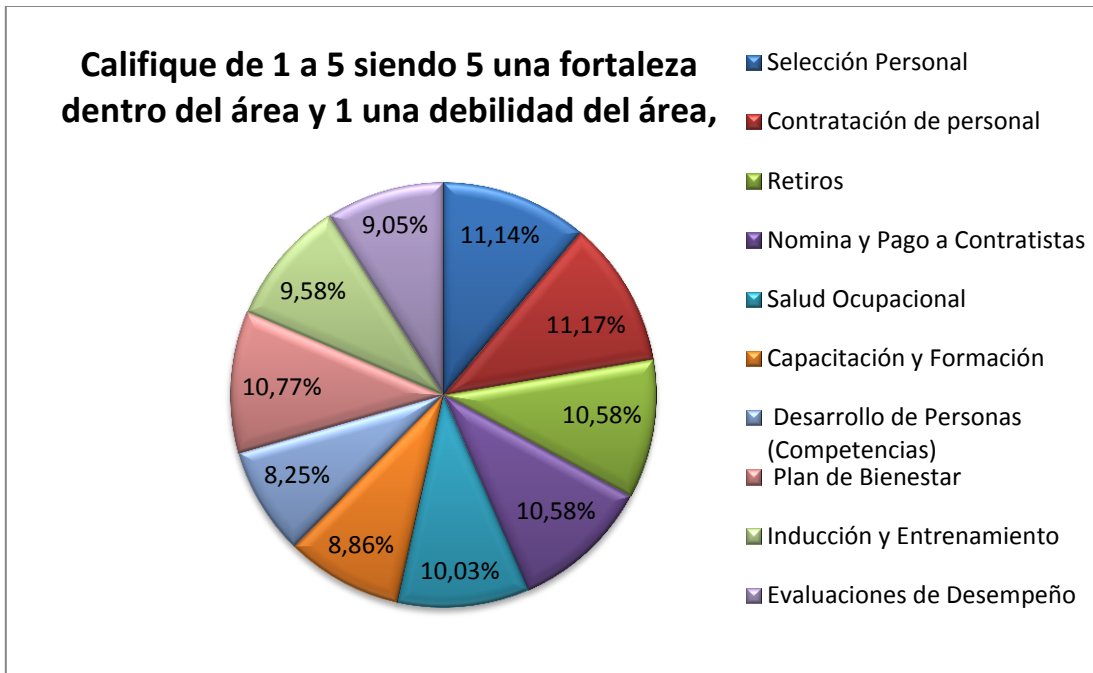


Ilustración 13: Alineación del área de RRHH con los objetivos de FUPAD

El 69% de la población encuestada considera que el área de Recursos Humanos se encuentra alineada con los objetivos organizacionales de FUPAD, mientras que el 29% que hace parte de la población de los niveles operativo, profesional y coordinación, desconoce si el área está alineada con los objetivos.

**Pregunta No 10: Califique de 1 a 5 siendo 5 una fortaleza dentro del área y 1 una debilidad del área, los siguientes procesos.**



**Ilustración 14: Calificación de los procesos del área de RRHH**

Con base a lo anterior se concluye que no existe una tendencia muy marcada entre las debilidades y fortalezas en los procesos del área, sin embargo, los procesos con calificación más baja y que se perciben como una debilidad dentro del área y se deben intervenir, son los procesos de Desarrollo de personas (8,25%), Capacitación y formación (8,86%), Evaluación de Desempeño (9,05%) e Inducción y Entrenamiento (9,58%).

**Pregunta No 11: ¿Cómo es su percepción del área de recursos humanos en la Organización?**

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Excelente</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Mala</b>
Coordinación	4	22	1	0
Directivo	5	0	0	0
Gerencial	5	12	0	0
Operativo	5	21	1	1
Profesional	3	23	1	0
<b>Total general</b>	<b>22</b>	<b>78</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

Tabla 11: Percepción del área de RRHH



Ilustración 15: Percepción del área de RRHH

El 75% de la población encuestada tiene una buena percepción del área de Recursos Humanos, lo que demuestra que existe un nivel de confianza en los procesos y actividades que se realizan dentro del área.

## **5.1. Análisis DOFA**

Luego de la reunión con el equipo del área de Recursos Humanos, en donde se expuso el resultado de las encuestas y se analizaron los procesos que se realizan en el área y el trabajo que se hace al interior de la misma, se identificaron las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, obtenidas tanto de la reunión como de las encuestas.

A continuación se presenta la matriz DOFA con base en los resultados obtenido luego de la reunión con el equipo y el análisis de las encuestas.

DEBILIDADES		OPORTUNIDADES	
1. Existen retrasos en los procesos que realiza el área de RRHH, lo que genera una mala percepción de la misma en las demás áreas de la organización	Encuesta	1. Se cuenta con diferentes herramientas para facilitar la difusión de la información de la Organización y del área de recursos humanos para que las personas que llevan menos de dos años en la organización y aun desconocen los procesos que realiza el área de RRHH.	Encuesta /Reunion
2. Las personas que hacen parte del área de RRHH tienen tan claras y definidas las funciones que realizan a diario, que no identifican como los demás procesos o actividades del área insiden de manera directa en su cargo.	Reunion	2. Existen mecanismos para asegurar que los diferentes procesos del área de Recursos Humanos sean visibles para la organización y que los miembros de la misma identifiquen y conozcan los diferentes procesos del área	Encuesta
		3. Se cuenta con el apoyo de la Dirección general para establecer un plan de desarrollo de las personas con el fin de establecer las competencias necesarias para el desarrollo de cada cargo	Encuesta
3. Algunas personas del área de recursos humanos no tiene claridad de la estrategia de la organización por lo tanto no saben si los objetivos del área están alineados con esta.	Reunion	4. Para la Dirección General es claro que se debe establecer un plan de capacitación ajustados a las necesidades de la Organización.	Encuesta
		5. Se ha dispuesto un presupuesto para el plan de capacitación y formación.	Encuesta
FORTALEZAS		AMENAZAS	
1. Las personas de FUPAD tienen una buena percepción del área de Recursos Humanos, lo que demuestra que existe un nivel de confianza en los procesos y actividades que se realizan dentro del área.	Encuesta	1. La percepción que tiene las personas de los niveles de cargos Operativos, Profesionales y Coordinadores del área de RRHH es favorable, sin embargo, es importante trabajar en actividades y proyectos para cambiar la mala percepción y el desconocimiento que algunos tienen de la misma.	Encuesta
2. El área de Recursos Humanos se encuentra alineada con los objetivos de FUPAD, lo que garantiza que los procesos y actividades del área están acorde a la situación actual de la fundación, esto genera una mayor confianza en el área y en sus procesos.	Encuesta /Reunion	2. Las personas de la fundación identifican solo algunos de los procesos que se realizan dentro del área de RRHH como Selección, Contratación y Nomina.	Encuesta
3. Los procesos de selección y contratación de personal responden a las necesidades de la organización y las personas lo conocen e identifican como un proceso que realmente incide en las labores que realizan.	Encuesta /Reunion	3. El bajo presupuesto para la implementación las actividades que se realizan en el área de recursos humanos para mejorar los diferentes procesos como: Capacitación, formación, entrenamiento y bienestar.	Reunion
		4. La falta de planeación de las otras áreas incide en que muchas veces los tiempos de respuesta a las solicitudes al área de recursos humanos no puedan cumplirse.	Reunion

Tabla 12: Análisis DOFA

## 5.2. Análisis DOFA cruzado

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Las personas de FUPAD tienen una buena percepción del área de Recursos Humanos, lo que demuestra que existe un nivel de confianza en los procesos y actividades que se realizan dentro del área.	1. Existen retrasos en los procesos que realiza el área de RRHH, lo que genera una mala percepción de la misma en las demás áreas de la organización
	2. El área de Recursos Humanos se encuentra alineada con los objetivos de FUPAD, lo que garantiza que los procesos y actividades del área están acorde a la situación actual de la fundación, esto genera una mayor confianza en el área y en sus procesos.	2. Las personas que hacen parte del área de RRHH tienen tan claras y definidas las funciones que realizan a diario, que no identifican como los demás procesos o actividades del área insiden de manera directa en su cargo.
	3. Los procesos de selección y contratación de personal responden a las necesidades de la organización y las personas lo conocen e identifican como un proceso que realmente incide en las labores que realizan.	3. Algunas personas del área de recursos humanos no tiene claridad de la estrategia de la organización por lo tanto no saben si los objetivos del área están alineados con esta.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS D.O.
1. Se cuenta con diferentes herramientas para facilitar la difusión de la información de la Organización y del área de recursos humanos para que las personas que llevan menos de dos años en la organización y aun desconocen los procesos que realiza el área de RRHH.	<p>*Enfocarse en el proceso de desarrollo de personas con el fin de establecer las competencias necesarias para el desarrollo de cada persona en su cargo.</p> <p>*Ajustar la evaluación de desempeño con base en las competencias establecidas como insumo para el establecimiento del plan de capacitación.</p> <p>*Rediseñar el plan de capacitación y formación con el fin de cubrir las necesidades de desarrollo de las necesidades de la organización.</p>	<p>Realizar un proceso de re inducción para las personas que llevan menos de dos años en la organización y aun desconocen los procesos que realiza el área de RRHH. Fortalecer el proceso de inducción con la creación de diferentes herramientas para facilitar la difusión de la información.</p>
2. Existen mecanismos para asegurar que los diferentes procesos del área de Recursos Humanos sean visibles para la organización y que los miembros de la misma identifiquen y conozcan los diferentes procesos		
3. Se cuenta con el apoyo de la Dirección general para establecer un plan de desarrollo de las personas con el fin de establecer las competencias necesarias para el desarrollo de cada cargo		
4. Para la Dirección General es claro que se debe establecer un plan de capacitación ajustados a las necesidades de la Organización.		
5. Se ha dispuesto un presupuesto para el plan de capacitación y formación.		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A.
1. La percepción que tiene las personas de los niveles de cargos Operativos, Profesionales y Coordinadores del área de RRHH es favorable, sin embargo, es importante trabajar en actividades y proyectos para cambiar la mala percepción y el desconocimiento que algunos tienen de la misma.	<p>Concientizar a las personas de la fundación de los diferentes procesos que se realizan dentro del área, para que no solo se enfoquen en los procesos de Selección, Contratación y Nomina.</p>	<p>Realizar una revisión de los procesos de recursos humanos y de los tiempos de respuesta para dar una promesa de valor confiable.</p>
2. Las personas de la fundación identifican solo algunos de los procesos que se realizan dentro del área de RRHH como Selección, Contratación y Nomina.		
3. El bajo presupuesto para la implementación de las actividades que se realizan en el área de recursos humanos para mejorar los diferentes procesos como: Capacitación, formación, entrenamiento y bienestar.		
4. La falta de planeación de las otras áreas incide en que muchas veces los tiempos de respuesta a las solicitudes al área de recursos humanos no puedan cumplirse.		

Tabla 13: Análisis DOFA cruzado

### 5.3. Objetivos estratégicos del área

- Garantizar que todas las personas que ingresan a la Organización, al igual que las personas que llevan entre 1 y 2 años, tengan claridad y conocimiento del proceder de la organización, de cada una de las áreas, de la estrategia de la organización, de su cargo para garantizar que estas estén alineadas entre sí.
- Asegurar que los diferentes procesos del área de Recursos Humanos sean visibles para la organización y que los miembros de la misma identifiquen y conozcan los diferentes procesos del área
- Establecer las competencias de la organización para comenzar un modelo de gestión por competencias y direccionar los procesos hacia las personas. Se deben establecer las competencias organizacionales, de área y de cargo.
- Establecer un Programa de capacitación orientado a desarrollar las competencias y la formación identificada en las evaluaciones de desempeño, orientándonos a las personas de la organización.
- Garantizar que los tiempos de respuesta y ejecución de los procesos del área de recursos humanos cumpla con las necesidades de la Organización

## 5.4. Plan de Acción

En base a los resultados obtenidos luego del análisis de las encuestas y de las conclusiones de la reunión con el área de recursos humanos, se establece un plan de acción con el fin de intervenir los procesos del área considerados como críticos.

Asegurar que los diferentes procesos del área de Recursos Humanos sean visibles para la organización y que los miembros de la misma identifiquen y conozcan los diferentes procesos del área

No	OPORTUNIDAD	PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA
1	Realizar un proceso de re inducción para las personas que llevan menos de dos años en la organización y aun desconocen los procesos que realiza el área de RRHH. Fortalecer el proceso de inducción con la creación diferentes herramientas para facilitar la difusión de la información.	Inducción y Entrenamiento	Garantizar que todas las personas que ingresan a la Organización, al igual que las personas que llevan entre 1 y 2 años, tengan claridad y conocimiento del proceder de la organización, de cada una de las áreas, de la estrategia de la organización, de su cargo para garantizar que estas estén alineadas entre si.	Creación de una cartilla de inducción virtual e impresa donde se presenten cada una de las áreas, los objetivos organizacionales, los valores corporativos, la misión y la visión.	Area de Selección y Contratacion	30/12/2014
				Incluir en las inducciones la presentación de historias de éxito de diferentes proyectos que se hayan llevado a cabo en la organización.	Area de Selección y Contratacion	30/09/2014
				Realizar un proceso de reinducción con las personas que lleven menos de dos años en la Organización.	Area de Selección y Contratacion	30/01/2015
				Realizar jornadas de transferencia de conocimiento para hacer entrenamientos técnicos con las personas que ingresan a ser parte de la fundación.	Gerencia de Recursos Humanos	Cada vez que ingrese nuevo personal a la Organización
2	Concientizar a las personas de la fundación de los diferentes procesos que se realizan dentro del área, para que no solo se enfoquen en los procesos de Selección, Contratación y Nomina.	Visibilidad	Asegurar que los diferentes procesos del área de Recursos Humanos sean visibles para la organización y que los miembros de la misma identifiquen y conozcan los diferentes procesos del área	Realizar una estrategia comunicación a través de las carteleras, intranet para difundir los procesos del área y hacer que los mismo sean mas cercanos a la organización	Area de Bienestar	30/09/2014
				Aprovechar el proceso de inducción para dar a conocer los diferentes proceso del área de RRHH.	Area de Selección y Contratacion	Cada vez que ingrese nuevo personal a la
				Realizar un concurso virtual con apoyo de la caja de compensación para entrega del premio, donde la gente identifique y reconozca cuales son los procesos del área y la importancia de los mismo en el día a día de la organización.	Gerencia de Recursos Humanos y Area de sistemas	30/10/2014



No	OPORTUNIDAD	PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA
3	Enfocarse en el proceso de desarrollo de personas con el fin de establecer las competencias necesarias para el desarrollo de cada persona en su cargo	Desarrollo	Establecer las competencias de la organización para comenzar un modelo de gestión por competencias y direccionar los procesos hacia las personas. Se deben establecer las competencias organizacionales, de área y de cargo.	Revisar la batería de competencias actuales para definir si se ajustan al nuevo enfoque	Gerencia de Recursos humanos	30/12/2014
				Establecer una opción de competencias definidas para cada cargo (teniendo en cuenta las competencias organizacionales, por área y por cargo)	Gerencia de Recursos humanos	30/12/2014
				Realizar reuniones con los directores y gerentes de proyectos para presentar las competencias definidas	Gerencia de Recursos humanos y Direcciones generales	30/01/2015
				Hacer una reunión con cada uno de los líderes de área o proyecto para identificar necesidades del equipo en cuanto a competencias y para presentar las competencias aprobadas por la dirección	Gerencia de Recursos humanos y Líderes de área o proyecto	30/03/2015
				Establecer las competencias Organizacionales, de área y de cargo	Gerencia de Recursos humanos	30/06/2015
4	Ajustar la evaluación de desempeño con base en las competencias establecidas como insumo para el establecimiento del plan de capacitación.	Evaluación de Desempeño	Establecer un Programa de capacitación orientado a desarrollar las competencias y la formación identificada en las evaluaciones de desempeño, orientándonos a las personas de la organización.	Ajustar la política de evaluación de desempeño, en donde se incluyan las nuevas competencias definidas	Gerencia de Recursos humanos	30/07/2015
				Terminar la herramienta que actualmente se encuentra en desarrollo e incluirlas competencias actuales definidas	Gerencia de Recursos Humanos y Área de sistemas	30/08/2015
				Realizar las evaluaciones de desempeño, con la inclusión de las nuevas competencias y necesidades de formación	Toda la organización	30/09/2015

No	OPORTUNIDAD	PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA
5	Rediseñar el plan de capacitación y formación con el fin de cubrir las necesidades de desarrollo de las necesidades de la organización.	Capacitación	Establecer un Programa de capacitación orientado a desarrollar las competencias y la formación identificada en las evaluaciones de desempeño, orientándonos a las personas de la organización.	Estructurar y presentar el plan de capacitación y desarrollo a la Dirección para toma de decisiones y aprobaciones	Area de Capacitación y Bienestar	30/01/2015
				Approvacher el conocimiento interno que tienen algunas personas de la organización y establecer un programa de formación de formadores, con el fin de que ellos puedan transmitir el conocimiento a otros miembros de la organización.	Area de Capacitación y Bienestar	30/06/2014
				Establecer alianzas con diferentes entes educativos, para recibir capacitaciones, seminarios, diplomados o cursos en temas técnicos y ejecutivos. Dando como retribución certificadso de donaciones.	Area de Capacitación y Bienestar	Todo el año
6	Realizar una revisión de los procesos de recursos humanos y de los tiempos de respuesta para dar una promesa de valor confiable.	Procesos	Garantizar que los tiempos de respuesta y ejecución de los procesos del área de recursos humanos cumpla con las necesidades de la Organización	Hacer una revisión de los tiempos establecidos en cada uno de los procesos para minimizarlos, con el fin de dar la mejor respuesta a las diferentes áreas de la organización	Area de Administración de personal y coordinación de calidad	30/10/2014
				Establecer indicadores de tiempos de respuesta en los procesos con mayor incidencia para controlarlos y tomar acciones de mejora.	Gerencia de recursos humanos y coordinación de calidad	30/10/2014

Tabla 14: Plan de Acción

## CONCLUSIONES

- A través del análisis DOFA se estableció un plan estratégico de Recursos Humanos alineado con los objetivos de la organización. Enfocado específicamente en las buenas prácticas de gerencia de proyectos y el fortalecimiento de las habilidades de planeación y análisis del riesgo.
- Se realizó un diagnóstico actual del área de Recursos Humanos, a través de la aplicación de encuestas a 104 personas de la organización, en diferentes niveles de cargo de la misma, para conocer la percepción que se tiene del área dentro de la organización.
- Se identificó que la percepción que se tiene del área de Recursos Humanos al interior de FUPAD es favorable, sin embargo, es importante trabajar en actividades y proyectos para cambiar la mala percepción y el desconocimiento de los procesos del área que existe por parte de los cargos que se encuentran en los niveles operativos, profesionales y coordinación.
- Se puede concluir la importancia que tiene incluir al área de Recursos Humanos como un socio estratégico para la organización, con el fin de alinear los procesos de la misma con la estrategia de la organización y garantizar la calidad y efectividad de los procesos.
- Gracias al análisis DOFA se identificaron las oportunidades de mejora y con base a esto se estableció un plan de acción para intervenir los procesos de: Inducción y entrenamiento, Capacitación y formación, Desarrollo de personas y evaluación de desempeño.
- El análisis DOFA cruzado fue un factor importante para identificar una oportunidad de mejora en la medición de tiempo de respuesta y en la

revisión y planteamiento de nuevos indicadores que le permitan al área de recursos humanos establecer una promesa de valor para los clientes internos.

- Se establecieron los objetivos estratégicos del área de recursos humanos alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

## REFERENCIAS

*Artículo Innovación en la gestión Humana, 5 congreso regional de recursos humanos 28 y 29 de mayo de 2009. Córdoba Argentina*

Chapman, A. (s.f.). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Obtenido de [www.eduardoleyton.com](http://www.eduardoleyton.com).

Diaz Olivera, A. P., & Matamorros Hernández, I. B. *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos*.

Richard L. Scheaffer, William Mendenhall, Lyman Ott. 2007. *Elementos de Muestreo*, Editorial Paraninfo.

*Rojas, M, Medina, L. PLANEACION ESTRATEGICA, 2012*

Luis Sarries Sanz, Esther Casares García, *Buenas prácticas y Benchmarking en recursos humanos*, editorial esic, 2003.

Thomas, M. (1996 ). *what is a human resources strategy? . Health Manpower Management* , 4-11.

Villalobos Pérez, A., Quirós Morales, D., & León Sanabria, G. (2011). *Algunas consideraciones teóricas y metodológicas para el desarrollo de un modelo de competencias críticas. Avances en Psicología Latinoamericana Vol. 29 , 62 -76.*

Zavadskas, E., Turskis, Z., & Tamosaitiene, J. (2011). *Selection of construction enterprise management strategy based on the SWOT and multi-criterial analysis. Archives of civil and mechanical engineering Vol. XI , 1063-1082.*

[www.fupad.org](http://www.fupad.org)

## ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

### I. INFORMACION GENERAL

1. Cargo del Encuestado \_\_\_\_\_

2. Nivel del Cargo

- Directivo \_\_\_\_\_
- Gerencial \_\_\_\_\_
- Coordinación \_\_\_\_\_
- Profesional \_\_\_\_\_
- Operativo \_\_\_\_\_

3. Área

- Administrativa y Financiera (RRHH, IT, Compras, Contabilidad, Finanzas, Administrativo) \_\_\_\_\_
- Relaciones Corporativas y Comunicaciones \_\_\_\_\_
- Jurídica \_\_\_\_\_
- Técnica y Programática \_\_\_\_\_

4. Tiempo que lleva trabajando en la fundación (años) \_\_\_\_\_

5. Edad

- Entre 18 y 25 años \_\_\_\_\_
- Entre 26 y 35 años \_\_\_\_\_
- Entre 36 y 45 años \_\_\_\_\_
- Más de 45 años \_\_\_\_\_

### CUESTIONARIO

1. ¿Conoce los procesos que realiza el área de Recursos Humanos?

- Sí \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

2. De las siguientes opciones marque con una X los procesos se relacionan con su cargo.

- Selección de personal \_\_\_\_\_
- Contratación de Personal \_\_\_\_\_
- Retiros \_\_\_\_\_
- Nómina y Pagos de Contratistas \_\_\_\_\_

- Temas de Salud Ocupacional \_\_\_\_\_
- Capacitación y Formación \_\_\_\_\_
- Desarrollo de personas (Competencias) \_\_\_\_\_
- Plan de Bienestar \_\_\_\_\_
- Inducción y Entrenamiento \_\_\_\_\_
- Evaluaciones de desempeño \_\_\_\_\_

3. ¿Qué nivel de incidencia tienen los procesos que realiza el área de recursos humanos en su trabajo?

- Alto \_\_\_\_\_
- Medio \_\_\_\_\_
- Bajo \_\_\_\_\_
- Nula \_\_\_\_\_

4. ¿Considera que el área de Recursos Humanos es un soporte importante para sus actividades?

- Sí \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

5. ¿El área de Recursos Humanos atiende sus solicitudes a tiempo?

- Siempre \_\_\_\_\_
- Casi siempre \_\_\_\_\_
- Algunas veces \_\_\_\_\_
- Muy pocas veces \_\_\_\_\_
- Nunca \_\_\_\_\_

6. ¿Los tiempos establecidos para los procesos se ajustan a sus necesidades?

- Siempre \_\_\_\_\_
- Casi siempre \_\_\_\_\_
- Algunas veces \_\_\_\_\_
- Muy pocas veces \_\_\_\_\_
- Nunca \_\_\_\_\_

7. ¿El área es proactiva y se adelanta a sus requerimientos?

- Siempre \_\_\_\_\_
- Casi siempre \_\_\_\_\_
- Algunas veces \_\_\_\_\_
- Muy pocas veces \_\_\_\_\_
- Nunca \_\_\_\_\_

8. ¿Conoce la Estrategia de la Organización?

- Sí \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_

9. ¿El área de Recursos Humanos se encuentra alineada con los objetivos organizacionales de FUPAD?

- Sí \_\_\_\_\_
- No \_\_\_\_\_
- No se \_\_\_\_\_

10. Califique de 1 a 5 siendo 5 una fortaleza dentro del área y 1 una debilidad del área, los siguientes procesos:

- Selección de personal \_\_\_\_\_
- Contratación de Personal \_\_\_\_\_
- Retiros \_\_\_\_\_
- Nómina y Pagos de Contratistas \_\_\_\_\_
- Temas de Salud Ocupacional \_\_\_\_\_
- Capacitación y Formación \_\_\_\_\_
- Desarrollo de personas (Competencias) \_\_\_\_\_
- Plan de Bienestar \_\_\_\_\_
- Inducción y Entrenamiento \_\_\_\_\_
- Evaluaciones de desempeño \_\_\_\_\_

11. ¿Cómo es su percepción del área de recursos humanos en la Organización?

- Excelente \_\_\_\_\_
- Buena \_\_\_\_\_
- Regular \_\_\_\_\_
- Mala \_\_\_\_\_