

MARCO DE TRABAJO PARA LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN PEQUEÑAS EMPRESAS DESARROLLADORAS DE SOFTWARE



**MELISSA ANDREA MUÑOZ GARZÓN
VÍCTOR ALFONSO PUYO EPIA**

ANEXOS

Director: Mag. CARLOS ALBERTO ARDILA ALBARRACÍN
Co-Director: Ph.D. FRANCISCO JOSÉ PINO CORREA

Universidad del Cauca

**Facultad De Ingeniería Electrónica Y Telecomunicaciones
Departamento De Sistemas**

**Grupo de Investigación en Tecnologías de la Infomación - GTI
Grupo de Investigación y Desarrollo en Ingeniería de Software - IDIS
Popayán, Junio de 2017**

ANEXO A. Fichas resumen de los artículos sobre trabajos relacionados.

Ficha N° 1	A Process Model for Human Resources Management focused on increasing the Quality of Software Development
<p>Extracto. Se presenta un modelo de gestión de recursos humanos para mejorar la calidad del desarrollo de software. Se toma como referencia los procesos que se encuentran en MR-MPS, además de comparar otros modelos existentes. Resalta la influencia del factor humano en la calidad del software.</p> <p>Metodología: Estudio de caso</p> <p>Modelo propuesto:</p> <p>a. Planear RRHH: Identificar factores que influyen en la GTH, definición de recursos requeridos. Entradas: Políticas organizacionales, Documento de alcance. Salidas: Plan de GRH, cuadro organizacional, plan de posiciones y funciones, plan de carrera. Roles: Director de proyecto, Administrador de RRHH</p> <p>b. Chequear las necesidades de la organización: Necesidades humanas y técnicas (entrenamientos, materiales, personal). Entradas: Project Requisites; 2) Organizational Structure; 3) Economic Conditions. Salidas: Cuadro organizacional, plan de carrera. Roles: Director de proyecto, Administrador de RRHH</p> <p>c. Contrataciones y rotaciones: Roles necesarios en el proyecto y si es necesario contratar nuevo personal o re-ubicar al personal existente. El director del proyecto debe tener acceso a los documentos donde se encuentren las medidas de conocimientos, habilidades y competencias del personal. Salidas: Tactical Training Plan (TTP)</p> <p>d. Gestión del entrenamiento: Efectuar lo que se planteo en el TTP y verificar nuevas necesidades de entrenamiento. Es necesario monitorear y acompañar al personal. Entradas: Plan de entrenamiento táctico (TTP). Salidas: Reporte de efectividad del entrenamiento del equipo. Roles: Director de proyecto, Administrador de RRHH y coordinador de curso.</p> <p>e. Gestión de aspectos humanos: Identificar factores sociales, culturales y ambientales que puedan influenciar en el éxito del proyecto. Realizar entrevistas o encuestas para evaluar constantemente los niveles de satisfacción y motivación del personal. Un psicólogo puede ayudar a recolectar y analizar la información.</p> <p>f. Gestión de rendimiento: Evaluar constantemente el rendimiento del personal para comparar el desempeño actual con los objetivos propuestos en el plan de gestión de RH.</p> <p>g. Gestión del conocimiento: Adoptar medidas, técnicas y herramientas para identificar, retener y compartir conocimiento. Eso está enfocado en mejorar el rendimiento en futuros proyectos.</p> <p>h. Artefactos y posiciones: Generados durante la ejecución de las actividades durante un proyecto.</p>	
<p>Conclusión. El modelo de proceso se implementó exitosamente. Resaltan la mejora en la motivación, habilidades y capacidades del personal. Mencionan un decremento en la rotación de personal. Plantea la diferencia del modelo propuesto con otros modelos existentes en que prefiere la promoción interna a la contratación de personal externo a la empresa, además del monitoreo continuo de los aspectos humanos. Como trabajo futuro, realizar una herramienta que soporte la planeación, reclutamiento y selección monitoreo, desarrollo y análisis de RRHH.</p>	

Ficha N° 2	Behavioral Software Engineering: a Definition and Systematic Literature Review
<p>Extracto. Proponen un área de investigación llamada Behavioral Software Engineering (Ingeniería de Software Conductual). Resalta que, dentro de la ingeniería de software no se ha considerado el factor humano de manera importante, a pesar de la inclusión de metodologías ágiles, donde se busca mejorar la comunicación, colaboración y el trabajo en equipo. Menos del 5% de las publicaciones en la ISI Web of Science están relacionadas con aspectos humanos. En las revisiones de literatura relacionadas con ingeniería de software se han encontrado aspectos relacionados con la motivación, personalidad y cultura organizacional, aunque deberían tomarse en cuenta medidas psicométricas.</p> <p>Es importante definir un área específica más realista relacionando la naturaleza humana para poder comprender y mejorar los procesos y prácticas de desarrollo de software.</p> <p>Áreas relacionadas.</p> <p>Psicología organizacional: La ciencia organizacional debe ser estudiada para comprender los procesos y las prácticas de desarrollo de software. Bienestar y satisfacción laboral.</p> <p>Psicología de la programación: Investiga el conocimiento de programadores de computador, métodos y herramientas para programar actividades relacionadas y la educación de programación. Son áreas de investigación para hacer que los programadores trabajen con más eficiencia y produzcan mejor software.</p> <p>Economía conductual: Comportamientos humanos que implican comportamientos y procesos económicos.</p> <p>Áreas de conocimiento y el número de publicaciones estudiadas: Requisitos software: 0 Publicaciones Diseño software: 1 publicación Construcción de software: 7 publicaciones Pruebas de software: 1 publicación Mantenimientos de software: 0 publicaciones Gestión de la configuración del software: 1 publicación Gestión de la Ingeniería software: 47 publicaciones Procesos de ingeniería software: 13 publicaciones Modelos y métodos de ingeniería software: 13 publicaciones Calidad de software: 3 publicaciones Prácticas profesionales de ingeniería software: 166 Economía de la Ingeniería Software: 40 Fundamentos de computación: 0 publicaciones Fundamentos matemáticos: 0 publicaciones Fundamentos de Ingeniería: 0 publicaciones No aplicables: 28 publicaciones</p>	
<p>Conclusiones.</p> <p>Existe una brecha entre los estudios realizados sobre ingeniería de software conductual y la industria software, ya que se estudia al ingeniero software como individuo, sus habilidades y características, pero no se relaciona con su interacción con la empresa en la actualidad. Tampoco se están relacionando las características individuales del ingeniero software con fases o actividades específicas del desarrollo de software, enfocando los estudios hacia un ámbito general relacionado con el equipo de trabajo o la organización.</p> <p>También mencionan la falta de estudios interdisciplinarios para estudiar aspectos sociales en la ingeniería software.</p> <p>La mayoría de estudios han sido realizados de forma empírica y en contextos industriales.</p>	

Ficha N° 3	Behavioural Aspects of Software Project Management - In-House Software Development
<p>Extracto.</p> <p>El artículo muestra que la mayoría de investigaciones sobre ingeniería software hablan sobre aspectos técnicos, pero existe evidencia de los factores de que comportamiento organizacional tienen alto impacto sobre el desarrollo de software y sobre los desarrolladores. La gestión de proyectos debe tener una taxonomía de objetivos definidos: Dominio cognitivo (conocimiento), dominio afectivo (actitud) y dominio psicomotor (habilidades).</p> <p>Se realizó un estudio exploratorio diseñando un cuestionario realizado en 35 organizaciones de desarrollo de software a la medida en los sectores de: Ingeniería, Finanzas, Logística y Educación.</p> <p>Los factores no técnicos seleccionados para el estudio son: Planeación estratégica, alineación de la estructura organizacional, orientación al cliente, control sobre la organización y el valor del liderazgo profesional.</p> <p>Presentan una herramienta para medir la percepción de la gestión de recursos humanos en la organización, además de medir el factor más importante seguido por la organización, de los mencionados anteriormente.</p>	
<p>Conclusiones.</p> <p>El estudio comprueba que hay una relación entre el tipo de sector y el factor organizacional, dado que se compararon las respuestas recibidas de desarrolladores de software para los sectores de ingeniería, logística, finanzas y educación. Las empresas que desarrollan software en el sector de ingeniería buscan un fuerte índice de planeación estratégica en la organización (misión, visión, etc.). Las empresas en finanzas buscan más planeación y liderazgo. Las empresas de logística buscan un alto índice de control sobre el panorama general de la organización. Por último, las empresas de educación buscan una mayor orientación al cliente, además de requerir una alineación organizacional fuerte, tanto vertical como horizontal.</p> <p>El estudio menciona algunos aspectos que influyen sobre el éxito del proyecto como son la estabilidad, continuidad de los miembros del equipo, líderes con experiencia, personal entrenado, líderes con conocimientos técnicos, desarrolladores con aptitudes versátiles y equipos pequeños.</p> <p>El artículo menciona que se deben estudiar aspectos culturales como trabajo futuro, teniendo en cuenta que la mayoría de clientes de las organizaciones desarrolladoras de software en India son extranjeros.</p>	

Ficha N° 4	Competence gaps in software personnel: A multi-organizational study
<p>Extracto.</p> <p>Se menciona la importancia de la gestión de talento humano en el desarrollo de software, debido a la relación entre la innovación y calidad de los productos y servicios con las habilidades, conocimientos y talento aplicados por los ingenieros de software. El desarrollo de software es reconocido como una actividad socio-técnica, la cual incluye personas con nivel educativo alto, habilidades particulares y la habilidad de identificar y resolver problemas.</p> <p>Uno de los principales problemas del desarrollo problema es la falla en la verificación de las competencias de los ingenieros software. El artículo menciona que otro problema en el desarrollo de software es la evaluación de desempeño, debido a que se puede presentar el efecto Halo (se realiza un prejuicio generalizado de una persona a partir de una característica particular).</p> <p>Presenta una lista de competencias existentes en los desarrolladores de software dividida en genéricas y técnicas. Las competencias genéricas son las que no se encuentran ligadas a una actividad específica, pero ayudan a desempeñar de manera competente las tareas propuestas. Es decir, están relacionadas con el comportamiento general de un individuo. Las competencias técnicas son las que están asociadas a una función específica.</p> <p>Además, presenta la siguiente jerarquía de roles existentes en el desarrollo de software:</p> <ul style="list-style-type: none">• Jefe de división• Jefe de programa• Director de proyecto• Ingeniero software senior• Ingeniero software• Programador	
<p>Conclusiones.</p> <ul style="list-style-type: none">• Uno de los principales problemas del desarrollo problema es la falla en la verificación de las competencias de los ingenieros software.• La mayor cantidad de competencias técnicas se presentan entre el rol de Ingeniero software senior, seguido por el Ingeniero software y el gestor de proyectos.• La mayor cantidad de competencias genéricas se presenta entre el rol de gestor de proyectos, seguido por el Ingeniero software senior y, por último, el Ingeniero software.• Para las competencias genéricas, es mejor efectuar una autoevaluación que una evaluación supervisada.• En la Ingeniería Software, el factor humano tiene más importancia que el factor técnico, ya que es una actividad basada en la interacción social e intelectual.• La mayor cantidad de resultados negativos se encontró en los niveles más altos de la jerarquía, con respecto a toda la escala de roles.• Las competencias de Ingeniería de software fueron las que presentaron mayor resultado negativo, lo que quiere decir que se requiere más entrenamiento.• La competencia que presentó menor discrepancia fue la de requerimientos software.	

Ficha N° 5	Managing growth: Human resource management challenges facing the Indian software industry
<p>Extracto.</p> <p>El artículo habla de la relación existente entre el crecimiento de la industria software en India y la necesidad de incrementar el personal capacitado. Aquí aparece la dificultad de gestionar la organización, planteando una diferencia entre empresas de rápido y lento crecimiento. Las empresas de rápido crecimiento enfrentan retos como la adquisición de los empleados adecuados, el desgaste de los empleados con conocimientos críticos, encontrar un directivo que comunique la visión de la organización de manera adecuada y el desarrollo de competencias de administración y liderazgo en los ejecutivos. Otros retos encontrados son: 1) Alta tasa de rotación, 2) Reclutamiento de empleados para lograr una transición, desde lo técnico hacia lo administrativo, 3) Falta de competencias administrativas y de liderazgo, 4) preferencias laborales y de aprendizaje insatisfechas en los profesionales software.</p> <p>El estudio se llevó a cabo con personas de grandes, medianas y pequeñas empresas (18%). El 88% de la población se encuentra en roles administrativos, donde el 55% de ellos son líderes de equipo y 33% director de proyecto.</p> <p>Problemas encontrados:</p> <p>Grupos observados con frecuencia</p> <ol style="list-style-type: none">1. Rotación de los profesionales IT2. Problemas de recursos humanos relacionados con modelos de tercerización3. Falta de habilidades técnicas e interpersonales en líderes y en miembros del equipo4. Rutina. Naturaleza aburrida del trabajo de mantenimiento y soporte5. Prácticas/sistemas RRHH inadecuados6. transición débil desde roles técnicos a los administrativos <p>Grupos observados con poca frecuencia</p> <ol style="list-style-type: none">1. Estimación de tiempo para proyectos2. Contratación de empleados3. Promesas sin cumplir (Contrato psicológico roto)4. balance entre trabajo y vida exterior	
<p>Conclusiones.</p> <p>A partir de la lista de problemas encontrados, crean una clasificación de variables independientes (modelo de entrega onsite-offshore, Falta de conocimientos y competencias entre miembros del equipo y el líder, la naturaleza del trabajo, Sistemas y procesos de RH inadecuados; y líderes sin experiencia administrativa). Estas son definidas como variables independientes porque pueden ser adaptables de acuerdo a cada organización.</p> <p>Los miembros de proyectos de tercerización carecen de roles bien definidos y no pueden construir una identidad como equipo. Existen grandes diferencias entre los miembros onsite(empleados remotos que levantan requisitos y tienen contacto con el cliente) y los offshore (desarrolladores in situ).</p> <p>Las debilidades en competencias y conocimientos están altamente relacionadas con el desgaste de los empleados. La falta de conocimiento técnico y administrativo conlleva al estrés y ansiedad de los trabajadores y retrasa la culminación del proyecto.</p>	

Ficha N° 6	The Role of Human Resource Management Practice Mediated by Knowledge Management (Study on companies from ICT sector, Croatia)
<p>Extracto.</p> <p>Es importante evitar la pérdida de conocimiento en las organizaciones. La gestión de recursos humanos es importante para la gestión del conocimiento (transferencia de conocimiento entre empleados). En las empresas IT, el recurso más valioso es el empleado, por encima del consumidor, ya que, los clientes no se pueden satisfacer si no se satisface al empleado. Otro objetivo importante es la creación de conocimiento colectivo.</p> <p>Los factores externos que influyen en la gestión de recursos humanos son, principalmente, el sistema económico, las condiciones institucionales, tecnología, cultura, sociedad y el mercado laboral.</p> <p>Los factores internos son la cultura organizacional, clima organizacional, la organización del trabajo, estilos de dirección, relaciones entre el personal y la administración, entre otros.</p> <p>El tamaño de la organización es un factor importante, puesto que en empresas pequeñas, el propietario es el encargado de la GTH. Otro factor es el tipo de actividad de la organización, puesto que entre mayor grado de dificultad, se debe adquirir talento humano más capacitado, lo que complica la selección y desarrollo del personal. Cuando son empresas remotas, se dificulta gestionar al personal, con lo que se necesita una estructura organizacional adecuada.</p> <p>La gestión de RRHH puede contribuir a la transferencia de conocimiento por medio de diferentes técnicas, por ejemplo incentivando el trabajo en equipo, la participación de los empleados, rotación laboral, alto nivel de entrenamiento, etc.</p> <p>Con esta investigación el autor pretende averiguar cuáles son las motivaciones y metas de los empleados.</p>	
<p>Conclusiones.</p> <p>Caracterización de las empresas estudiadas:</p> <ul style="list-style-type: none">• El 84% fueron empresas pequeñas. Las restantes fueron grandes y medianas.• El 81% gestiona los RRHH por medio del propietario de la empresa, mientras las empresas restantes tienen un departamento de RRHH.• Menos del 30% de los colaboradores son mujeres• Las empresas que tienen proceso definido de gestión de conocimiento tiene sistema de recompensas.• Existe aceptación acerca de la gestión de conocimiento (compartir conocimiento)	

Ficha N° 7	Motivation in Software Engineering: A systematic literature review
<p>Extracto.</p> <p>Los ingenieros sw tienden a motivarse de acuerdo a tres factores relacionados: Sus características (ej: la necesidad de variedad); Controles internos (Ejemplo: Su personalidad) y moderadores externos (ejemplo: Su logro de carrera). La motivación está sumamente relacionada con la productividad y la gestión de la calidad del software y se encontró que fue una de las principales razones del fracaso de los proyectos. Los ingenieros sw tienen un perfil de personalidad diferente, el cual es motivado según la naturaleza del trabajo.</p> <p>Preguntas de investigación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuales son las características de los ingenieros software? 2: Qué (des)motiva a los ingenieros de software a ser más (menos) productivos? 3: Cuáles son las señales externas de un ingeniero software (des)motivado? 4: Qué aspectos de un ingeniero software (des)motiva a un ingeniero software? 5: Qué modelos de motivación existen en la ingeniería software? <p>El mayor motivador para los empleados del sector IT es el trabajo significativo.</p> <p>Características del ing sw</p> <ul style="list-style-type: none"> - Necesita estabilidad - Competente técnicamente - Orientado al logro - Orientado al crecimiento (desarrollo) - Necesita supervisión pertinente, dada una tarea puntual a realizar - Introverso - Necesita involucrarse en sus metas personales - Necesita realimentación (reconocimiento) - Necesita estabilidad geográfica - Necesidad de contribuir (trabajo significativo) - Autónomo (necesita independencia) - Necesidad de cambios (variedad) - Activo y vigente en el mercado laboral - Necesita retos - Creativo - Necesidad de socializar (identificarse con un grupo/organización) <p>Factores de control (influyen las características – Factores externos): Tratos personales, Carrera profesional, Competencias</p> <p>Moderadores(Factores que influyen la fortaleza de dichas características): Estatus de carrera, Cultura, Tipo de trabajo, Estado de la profesión en IT, Tipo de organización</p> <p>La motivación es un conjunto entre el individuo y la organización</p> <p>Presentan una tabla de factores motivadores y desmotivadores.</p>	
<p>Conclusiones.</p> <p>La investigación mostró que el signo principal de motivación de un ingeniero software es la retención. El principal signo de desmotivación se ve reflejado en la rotación y el ausentismo. El principal aspecto de ingeniería software que motiva a los ingenieros es la solución de problemas.</p> <p>Existen factores que pueden ser, tanto motivadores, como desmotivadores. Ejemplo: la supervisión continua y la seguridad en el trabajo (falta de retos).</p> <p>Se encontraron pocos estudios que se enfocaran en el interés individual de un ingeniero software en ejercer la carrera, así como existen pocos trabajos orientados a estudiar la naturaleza de la ingeniería software, propiamente. Se encontraron unos modelos de motivación, pero no todos incluyen todos los aspectos de motivación mencionados en este estudio.</p>	

Ficha N° 8	People- CMM
<p>Extracto. Propone un modelo de referencia para gestión del personal, el cual se divide por niveles de madurez, los cuales contienen áreas de procesos según la capacidad y madurez de las empresas. Propone roles que pueden encargarse de cada área de proceso, recursos que pueden incluirse en las actividades de los procesos, así como también menciona el entrenamiento que pueden recibir los encargados de las áreas de proceso. Se describen medidas para el rendimiento de las prácticas de selección, además de revisiones para la verificación de cada área de proceso. Las prácticas que se mencionan en la propuesta pueden ser exhaustivas y difícilmente pueden ser soportadas por empresas pequeñas y medianas, por lo que deben extraerse las principales, teniendo en cuenta la viabilidad de una pequeña organización.</p>	
<p>Conclusiones. Para este trabajo se considerará, inicialmente, el nivel de madurez dos, el cual corresponde a las empresas que no tienen definido un modelo de gestión humana, pero llevan a cabo las actividades de talento humano de forma básica. En este nivel se encuentran las áreas de proceso de: Selección, compensación, entrenamiento y desarrollo, comunicación y coordinación, ambiente laboral y gestión de rendimiento.</p>	

Ficha N° 9	Emphasizing Human Capabilities in Software Development
<p>Extracto.</p> <p>En este estudio se ha definido un procedimiento basado en capacidades humanas para soportar actividades de gestión de proyectos software, como son el desarrollo del personal y la gestión de recursos humanos. Asignar personal a roles determinados depende de tres pasos: 1) Identificar las características del personal, 2) Definir los roles y capacidades requeridos y 3) Unir los individuos que mejor se adaptan a los roles.</p> <p>Para el paso 1, se realizan tests de personalidad aprobados. Posteriormente se realizan pruebas para identificar capacidades. Como aún no existe un estándar de capacidades de un desarrollador software, se realizaron entrevistas a directores de proyectos, quienes seleccionaron, de una lista de capacidades genéricas, las capacidades clave para el desarrollo software. Seleccionaron las capacidades intrapersonales, organizacionales, interpersonales y administrativas. Posteriormente se analizó el impacto de las características de personalidad sobre las capacidades.</p> <p>Para el paso 2 se entrevistaron líderes y gerentes de proyecto para adaptar los perfiles, aunque los roles dependen de cada organización y sus procesos de desarrollo.</p> <p>En el paso 3, se comparan las habilidades encontradas con los roles, además de corroborar los resultados con los líderes del proyecto, ya que esta asignación depende de los gerentes de proyecto, de los recursos disponibles y de las metas profesionales del desarrollador.</p>	
<p>Conclusiones.</p> <p>Es necesario reunir suficiente información sobre los colaboradores y sus capacidades para poder establecer unas necesidades de entrenamiento. Los directores de proyecto pudieron observar dos ventajas de incluir este procedimiento. La primera está relacionada con el conocimiento de la fuerza de trabajo y los rasgos de personalidad. La segunda es obtener conocimiento sobre las capacidades necesarias para desempeñar determinado rol. Los resultados de la ejecución del procedimiento descrito en este estudio puede ser una de las entradas para los procesos de gestión de talento humano de una organización, además de encontrar alta utilidad en la realimentación dada por los empleados sobre los roles y características existentes.</p>	

Ficha N° 10	Performance Alignment Work: How software developers experience the continuous adaptation of team performance in Lean and Agile environments
<p>Extracto.</p> <p>El rendimiento es un concepto usado en diferentes niveles de una organización. En este caso, se analiza el producto resultante como una medida importante del rendimiento de los trabajadores de una empresa, en conjunto con otros factores. Cuando el objetivo es comprender el rendimiento de una organización, se debe enfocar en comprender seres humanos. Partiendo de que el software es una actividad basada, principalmente, en seres humanos, la mayoría de sus resultados dependen de factores humanos. La importancia de estos factores es reconocida, sin embargo hace falta comprender algunos ambientes de desarrollo de software y cómo perciben los desarrolladores la importancia de mantener un alto rendimiento.</p> <p>Este artículo muestra las similitudes y diferencias encontradas en el rendimiento de varios profesionales software en distintos tipos de empresas.</p> <p>El rendimiento se divide en eficiencia y efectividad. Los factores que influyen en el rendimiento son: 1) Técnicos: tamaño del proyecto, complejidad, procesos y características del producto 2) No técnicos/blandos: Cognitivos, motivación, personalidad y emociones como individuales. Como grupales están cohesión, confianza, claridad en los objetivos, estructura y comunicación del grupo, transferencia de conocimiento, relaciones del equipo, diversidad, liderazgo y procesos de coordinación 3) Organizacionales: cultura organizacional, clima laboral y valores corporativos 4) Ambientales: Características de la industria, volatilidad, clientes y competidores.</p> <p>En el artículo se mencionan unos modelos de rendimiento del equipo para mostrar los diferentes factores que pueden influir en un equipo.</p> <p>En el estudio se tomaron empresas finlandesas de diferentes tipos de empresa (tamaño, tipo de mercado), teniendo en cuenta que todas usaban metodología de desarrollo software ágil y liviana. Los tipos de empresa fueron: Business development, consulting; Telecom networks and services; Computer security; Embedded and wireless systems; Software design and development</p>	
<p>Conclusiones.</p> <p>El rendimiento en una organización no se puede medir a partir de factores estándar, ya que hay factores variables de acuerdo al tipo de organización y sus empleados.</p> <p>Liderar equipos de desarrollo de software requiere poner suma atención en los factores blandos y habilidades de negociación. Tener acceso oportuno a la información de rendimiento de la organización ayuda a que se puedan crear estrategias organizacionales, ya que se accede a información relacionada con los conocimientos y habilidades del equipo.</p> <p>El estudio muestra unos puntos a resaltar:</p> <ol style="list-style-type: none">1) La definición de rendimiento no solo está relacionada con los directores de proyectos, sino con todos los interesados.2) El rendimiento es un constructo dinámico, ya que posee varias definiciones, las cuales dependen de factores externos.3) la mejora del rendimiento no se logra estableciendo medidas fijas, ya que se debe analizar para diferentes niveles de la organización, a diferentes momentos. Este enfoque de mejora se logra centrándose más en los comportamientos y aspectos sociales de los desarrolladores y el equipo, antes de los aspectos técnicos. <p>Enfoques futuros de la investigación:</p> <p>La primera hipótesis menciona que la experiencia software y su rendimiento están dirigidas principalmente por psicología social básica (creencias normas y valores). La relación entre factores colectivos e individuales es de interés particular.</p> <p>La segunda hipótesis habla de la relación entre los paradigmas de desarrollo de software y la experiencia de los desarrolladores.</p> <p>La tercera hipótesis plantea que se debe reconocer las diferencias entre los parámetros de alto y bajo rendimiento entre todos los interesados.</p>	

Ficha N° 11	Human factors in software development: A systematic literature review
<p>Extracto. En esta revisión se clasificaron los estudios reunidos según las categorías de: producto, proceso, organización y gestión de proyectos software. Teniendo en cuenta el año de publicación, el 55% de los artículos fueron escritos entre 2005 y 2010. Los artículos restantes, entre 2000 y 2004.</p> <p>En esta revisión surgieron 4 preguntas de investigación: i) Fases de desarrollo de software que se encuentran en los artículos, ii) Fases del proyecto software que se encuentran en los artículos, iii) Metodologías de investigación que se llevan a cabo en los artículos, iv) Roles humanos que se encuentran en los artículos.</p> <p>En la primera pregunta de investigación se encontró que la mayoría de estudios realizados se categorizaron dentro de la fase de ingeniería de requerimientos (67%), seguidos por la fase de diseño (52%), mantenimiento (31%), implementación (46%) y pruebas (37%).</p> <p>La segunda pregunta de investigación se resolvió encontrando que la fase a la que más se asociaron los artículos estudiados fue a la fase de ejecución del proyecto software, seguida por la fase de iniciación y definición del alcance. Posteriormente se encontraron las fases de medición de ingeniería software, cierre del proyecto y revisión y evaluación.</p> <p>Para la tercera pregunta de investigación se encontró que el tipo de investigación más usado es el empírico, seguido de los estudios de caso. Luego se encontraron los diseños de modelos/sistemas/soluciones/métodos, seguidos por encuestas y, por último, experimentos controlados.</p> <p>La cuarta pregunta de investigación se respondió definiendo tres tipos de rol: Cliente, desarrollador y administrador, donde el rol más estudiado es el de desarrollador. El último rol estudiado es el cliente, lo que se atribuye a la exclusión de los estudios relacionados con la interacción humano-computador.</p> <p>Conclusiones. En el estudio se concluye que las etapas iniciales del desarrollo de software son más estudiadas desde la perspectiva humana debido a que es donde se presenta la mayor participación de personas y donde estas más se relacionan.</p>	

Ficha N° 12	Relationships among interpersonal conflict, requirements uncertainty, and software project performance
<p>Extracto.</p> <p>El artículo habla sobre los conflictos interpersonales que se generan durante la etapa de análisis de requerimientos. La baja comprensión de los requisitos del cliente crea emociones negativas en el ambiente, tales como mala comunicación, frustración, moral baja, entre otras. Un intermediario entre los conflictos interpersonales y el rendimiento del proyecto es la falta de trabajo colaborativo.</p> <p>Algunos factores identificados en la revisión de literatura, que afectan los proyectos de desarrollo de sistemas de información, son la falta de gestión involucrada, expectativas erróneas, la complejidad de la estimación, baja participación, talentos software poco calificados.</p> <p>Las hipótesis planteadas y comprobadas demuestran que la inestabilidad y diversidad en los requisitos dentro de un proyecto conlleva a conflictos interpersonales, así como afecta negativamente el desempeño del proyecto.</p>	
<p>Conclusiones.</p> <ul style="list-style-type: none">• Los conflictos interpersonales dentro del desarrollo de software son inevitables debido a los constantes cambios que se presentan durante el ciclo de vida del software.• Factores como las diferencias entre estilos de comunicación, brechas entre palabras y hechos propician conflictos interpersonales en el lugar de trabajo.• Podrían incluirse métodos de resolución de conflictos como confrontación , evasión y cooperación para resolver dichos conflictos y mejorar el rendimiento del equipo de trabajo.• Algunos trabajos futuros podrían explorar las consecuencias de los conflictos, además de explorar diferentes tipos de conflicto relacionados con la incertidumbre de los requerimientos. Un aspecto importante a tener en cuenta es la prevención de conflictos interpersonales durante el proyecto mediante la creación de un buen plan de comunicación.• Una limitación del estudio es la variación de la cantidad de conflictos según el proceso de desarrollo de software. Otro factor limitante fue la cultura nacional, dado que en Taiwan prima el bien común sobre el interés individual, lo cual puede variar según el lugar de estudio.	

Ficha N° 13	Las prácticas de Gestión del Talento Humano en empresas desarrolladoras de software en Pereira
<p>Extracto. Este trabajo pretende identificar las principales prácticas en gestión de talento humano desarrolladas por empresas que pertenecen a este sector y que las hacen competitivas. La muestra la conforman 10 de un total de 45 empresas registradas en cámara y comercio en Pereira, y que fueron consideradas como las más representativas.</p> <p>En el estudio destaca como antecedentes lo importante que ha sido el desarrollo de software para la economía de países como: la India, Irlanda e Israel, casos típicos de éxito. Destaca su éxito en gran parte al desarrollo humano y su constante capacitación. Sobresale la India donde las políticas implementadas por el gobierno y su apropiación de un segundo idioma como el inglés, ha representado una importante ventaja competitiva respecto a otros países. También señalan que en este sector las empresas deben capacitar constantemente su personal debido a lo cambiante que es este.</p> <p>El mercado es amplio y la ciudad ofrece las mejores oportunidades al aún estar un poco inmaduro el desarrollo de software en comparación a otras ciudades como Bogotá y Medellín. Reconocen que las empresas que han tenido la oportunidad de establecer exportaciones cuentan con estándares de calidad como CMM, generan impacto social y luchan por disminuir la brecha digital. Mantener un equilibrio entre la organización, el recurso humano y los clientes resulta complejo, es necesario la satisfacción de necesidades, internas y externas.</p> <p>La investigación se aborda de forma descriptiva y correlacional, puesto que pretenden identificar las prácticas de gestión humana representativas y correlacional puesto que permite identificar relaciones entre variables y categorías de análisis. Y cuantitativo y cualitativo.</p> <p>Se clasifican las empresas en pequeñas que no realizan gestión de talento humano, 2 realizan prácticas de HHRR de forma empírica, y 3 las que si practican gestiones de HHRR. Solo nueve cumplen con el último ítem. De esas empresas hay dos tipos: las que desarrollan procesos: tercerización, y las que realizan todas las actividades por si mismas, no se especifica cuántas. La información se recoge a través de entrevistas y encuestas. Estas fueron prácticas a empleadores (5 Entrevistas) y empleados (48 en encuestas). Se indaga por procesos que debe desarrollar normalmente al momento de gestionar el talento humano. Se pregunta por la manera en la que fueron convocados, el tipo de selección, si recibieron capacitación, si existen convenios interinstitucionales (universidad, SENA), promoción de una segunda lengua, cuentan con ascensos, la empresa acepta propuestas provenientes de sus empleados, aceptan sugerencias, se premia la creatividad de sus empleados, promueven la ética entre sus colaboradores, se valora el liderazgo y el trabajo en equipo, existen evaluaciones para el desempeño.</p>	
<p>Conclusiones. El artículo está desarrollado por futuros administradores de empresa. En su desarrollo no se menciona algún modelo en específico, y tampoco se desarrolla uno para este tipo de organizaciones. En sus conclusiones solo mencionan que las empresas encuestadas la mayoría cumplen con las funciones esenciales de la gestión del talento humano, pero no abordan detalles de las que fallan en este aspecto ni por qué lo hacen. En el proceso de selección se menciona que lo realizan, pero no quienes y concluyen que se hace bien porque de las 10 empresas encuestadas selecciona el personal a partir de los méritos que hacen las personas para poder ingresar y no por influencias.</p> <p>Reconoce que existen fallas en el proceso de inducción, el cual se realiza pero de manera muy específica y en un periodo muy corto, este proceso es importante porque crea sentido de pertenencia y claridad en las actividades que debe desarrollar el empleado. Reconocen que el proceso de capacitación es una parte fundamental, para mantener su personal altamente cualificado y adaptado a las nuevas tendencias del sector y se hace constantemente pero no se aprovechan relaciones interinstitucionales universidades o organismos certificadores. También existe la posibilidad de promoción del personal o ascensos, y se hace acuerdo al tiempo de experiencia, y formaciones. Y finalmente concluye que no todas las empresas han desarrollado un proceso claro para mejorar en aspectos como la innovación y la creatividad, al no existir un sistema claro de participación, aceptación de sugerencias y a su centralización.</p>	

Ficha N° 14	Modelo estructural para evaluar las competencias del desarrollador de software
<p>Extracto. Desarrolla un modelo estructural que evalúa las competencias de un desarrollador para poder prestar el servicios de outsourcing. Para evaluar al desarrollador se tomó como referencia la encuesta efectuada a 32 empresas quienes califican el servicio prestado desde las opiniones de la empresa cliente que requería del servicio. Resalta el outsourcing como una una estrategia esencial dentro de las empresas para poder desarrollar procesos operativos a un menor costo y poder centralizarse en mejorar sus procesos internos y poder especializarse.</p> <p>Menciona como es el capital humano de las naciones que se han convertido en potencia en desarrollo software sobresalen por: hablar inglés, la administración de empresas, la orientación del país hacia la TIC y educación de calidad.</p> <p>Competencias que debería cumplir el desarrollador software: Experiencia, trabajo en equipo, relación y comunicación, servicio, logro, flexibilidad, liderazgo y la influencia, la emoción y la ética,razonamiento lógico, visión a futura, pensamiento creativo, manejo de conflictos, confiabilidad, manejo del estrés, manejo al cambio, administración del tiempo,la organización. [18] y [19]</p> <p>Metodo. Seleccionan 32 empresas que fueron obtenidas del consejo de software de nuevo león. El estudio es de tipo exploratorio, y se realizó a partir de un cuestionario. Abordan un enfoque cuantitativo, se levanta la información en un solo momento, el instrumento de medición está conformado por 20 elementos bajo la escala likert. Variables utilizadas: Género, distribuidos por puesto de trabajo. Se clasifican las empresas acorde al sector(Industria, comercio, servicios), y se preguntan cuales son las actividades requeridas para realizar la contratación de outsourcing</p>	
<p>Conclusiones</p> <p>El artículo tiene dos puntos base como referencia la calidad del servicio prestada por un desarrollador y las competencias del mismo. Para la elaboración del modelo no se tuvieron en cuenta dos variables asociadas a la calidad del servicio: incluir personal con capacidades insuficientes, y agregar personal para reducir tiempo de entrega, esta última incrementa los costos del proyecto, y la otra puesto está ligada a la planificación del proyecto.</p> <p>En cuanto a las competencias del desarrollador en el modelo fueron descartadas las siguientes: habilidad para relacionarse con otros individualmente y en equipo, a la empresa que contrata el servicio no le interesa que sus empleados se relacionen directamente con quienes prestan el servicio, únicamente interesa especificar las necesidades de la empresa para que estos desarrollen la tarea. Adquirir experiencia no disponible en el personal interno, la empresa que contrata el servicio no le interesa que sus empleados adquieran o se especialicen en los conocimientos que debe poseer el proveedor del servicio.Creatividad, solo se deben ceñir a las necesidades del cliente. Finalmente menciona que las competencias que tiene mayor valor, son aquellas relacionadas con la ética y la responsabilidad, y recursos intangibles como la reputación del proveedor, difíciles de adquirir y mantener, las demás se adquieren con la preparacion profesional, la practica y la experiencia.</p>	

Ficha N° 15	Considering People CMM for Managing Factors that Affect Software Process Improvement
<p>Extracto. Este artículo considera el marco de trabajo propuesto en people CMM como una manera para afrontar las barreras y factores que afectan positiva o negativamente las mejoras de procesos software. En él se mencionan a través de una revisión cuales son los principales factores motivadores de éxito y cuáles no, asociadas a un área de procesos dentro del marco de trabajo propuesto en people CMM, sin embargo no indica cómo deberían gestionarse dichos factores.</p> <p>También reconocen que en cualquier cambio o mejora de procesos organizacional, las personas son el motor principal del cambio y dependiendo de su aceptación e implementación, una mejora de procesos puede ser exitosa o fracasar. Según el autor: “Este trabajo se enmarca en un proyecto de investigación más amplio orientado a estudiar los factores humanos y organizacionales de la mejora de procesos software en un grupo de empresas software de Uruguay que han llevado adelante, con diverso éxito, iniciativas de mejora de procesos software”, por lo que sus resultados no deben interesar únicamente a la academia, también debe interesarle a la industria del desarrollo software.</p> <p>Para obtener los principales factores motivadores o desmotivadores en una mejora de procesos se definieron las siguientes categorías, y para cada una se realizó la respectiva búsqueda en servicios indexados: IEEEExplore (ieeexplore.ieee.org), SpringerLink (www.springerlink.com), ScienceDirect (www.sciencedirect.com).</p>	
<p>Conclusiones. El artículo concluye mencionando que solo 14 categorías de las 22 áreas de proceso de People CMM , pudieron ser asociadas a 11 de las 23 categorías que fueron propuestas inicialmente. También señalan que las prácticas y lineamientos dentro de estas áreas de procesos, pueden ayudar a resolver problemas o disminuir las deficiencias en las prácticas de la organización para poder llevar a cabo su mejora de procesos. Finalmente a modo de trabajo futuro, se proponen validar la correlación realizada obteniendo información de forma empírica en empresas uruguayas que ya cuentan con la certificación CMMI Nivel 3.</p>	

Ficha N° 16	Staffing a software project: A constraint satisfaction and optimization-based approach
<p>Extracto. El estudio tiene como pregunta inicial cómo se debe distribuir el personal de un proyecto software según las habilidades y conocimientos de cada desarrollador, teniendo en cuenta las actividades del proyecto. La selección del equipo de trabajo depende de factores organizacionales, tales como costo mensual del equipo, tiempo de desarrollo estimado y la capacidad de los desarrolladores para desglosar los requerimientos de cada actividad. En este artículo se busca ayudar al director de proyectos a conformar equipos de trabajo sugiriendo un equipo que se ajuste a las necesidades del proyecto, con un enfoque de optimización</p> <p>Buscan resolver la pregunta por medio de un problema de satisfacción de restricciones, mencionando los algoritmos existentes para resolver el problema.</p> <p>Para encontrar una solución óptima se debe tener claro las características que debe tener cada persona del equipo. Así mismo, se debe tener claro las características de cada desarrollador. Esta información se cualifica y se añade al modelo.</p>	
<p>Conclusiones. A partir del experimento realizado se concluye que la solución propuesta sirve de apoyo para las actividades de selección de un equipo de desarrollo de software.</p> <p>Las estimaciones del proyecto tienen un gran impacto en el resultado del equipo seleccionado, ya que sobre este influyen aspectos como las fechas de las actividades, la productividad y la disponibilidad de los profesionales.</p> <p>En un trabajo futuro se espera poder añadir al modelo factores dinámicos, tales como la motivación del desarrollador, el desgaste, curva de aprendizaje, la propagación de errores y otros.</p> <p>A partir del experimento realizado se concluye que la solución propuesta sirve de apoyo para las actividades de selección de un equipo de desarrollo de software.</p> <p>Las estimaciones del proyecto tienen un gran impacto en el resultado del equipo seleccionado, ya que sobre este influyen aspectos como las fechas de las actividades, la productividad y la disponibilidad de los profesionales.</p> <p>En un trabajo futuro se espera poder añadir al modelo factores dinámicos, tales como la motivación del desarrollador, el desgaste, curva de aprendizaje, la propagación de errores y otros.</p>	

-----FIN DEL ANEXO A

Anexo B: Encuesta exploratoria en aspectos de Gestión de Talento Humano en pequeñas organizaciones desarrolladoras de software

La siguiente encuesta pretende recolectar información sobre el estado actual de la gestión del talento humano en pequeñas organizaciones, con el fin de caracterizar las prácticas realizadas en el área a nivel regional. La información diligenciada en esta, es de carácter confidencial y será utilizada únicamente en un ámbito académico. La duración de la encuesta es de 15 minutos (aprox.). Recuerde que las respuestas deben ser enfocadas hacia el personal relacionado con el desarrollo software (Analistas, arquitectos, codificadores, tésters, entre otros cargos). Agradecemos su colaboración.

*Required

1. **Nombre de la empresa:**

2. **Perfil (cargo) de quien diligencia la encuesta:**

3. **Correo de contacto:**

4. **Línea de negocio (puede marcar más de una opción): ***

Tick all that apply.

- Desarrollo/fábrica Software
- Consultoría
- Testing
- Cloud computing
- Gerencia
- Infraestructura como servicio
- Manejo de centro de datos
- Mantenimiento de soporte de aplicaciones
- Mesa de ayudas
- Plataformas tecnológicas
- Software como servicio
- Other: _____

Información básica

5. **Número de colaboradores que conforman la empresa:**

6. **Se llevan a cabo cambios en la nómina según los proyectos vigentes (flexibilidad numérica)**

Mark only one oval.

Sí

No

7. **Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Cuántos colaboradores tienen vínculo fijo con la empresa?**

8. **En los últimos 12 meses, ¿Cuántos colaboradores se han vinculado a la empresa?**

9. **En los últimos 12 meses, ¿Cuántos colaboradores se han desvinculado de la empresa?**

10. **¿Existe documentación donde se registre la rotación de personal en la empresa?**

Mark only one oval.

Sí

No

11. **¿La empresa implementa procesos orientados por competencias?**

Mark only one oval.

Sí

No

12. **Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Qué procesos se implementan según las competencias del colaborador?**

Estrategias de selección de personal

13. Marque las técnicas empleadas en la empresa para seleccionar el personal.*Tick all that apply.*

- Entrevista
- Prueba técnica (práctica)
- Prueba técnica (teórica)
- Prueba psicotécnica
- Prueba grupal (Assessment center)
- Pruebas médicas
- Other: _____

14. Marque con una X los aspectos/competencias que se tienen en cuenta para contratar un colaborador:*Tick all that apply.*

- Liderazgo
- Creatividad
- Adaptación/flexibilidad
- Iniciativa y emprendimiento
- Resolución de problemas
- Toma de decisiones
- Organización y planeación
- Pensamiento crítico
- Trabajo en equipo
- Habilidades interpersonales
- Capacidad para análisis y síntesis
- Habilidad para trabajar en equipo interdisciplinario
- Manejo de información
- Habilidad para trabajar de manera autónoma
- Comunicación oral y escrita en lengua materna
- Compromiso ético
- Other: _____

15. Marque los obstáculos que se presentan al realizar el proceso de selección:*Tick all that apply.*

- Costo del proceso
- No existe descripción de puestos
- Falta de suficientes candidatos
- Falta de personal para evaluar a los candidatos
- Necesidad de subcontratar psicólogo para realizar el proceso
- Other: _____

Políticas de compensación para colaboradores

16. **16. ¿La empresa cuenta con un plan de beneficios?**

Mark only one oval.

- Sí
 No

17. **17. ¿La empresa cuenta con un plan de incentivos?**

Mark only one oval.

- Sí
 No

18. **18. Marque los beneficios otorgados a los colaboradores de su empresa:**

Tick all that apply.

- Sobresueldo
 Comisión
 Participación en acciones
 Bonos ocasionales
 Préstamos educativos
 Préstamos de vivienda
 Auxilios de alimentación
 Reintegro de Gastos médicos
 Provisiones para hijos de colaboradores
 Gastos funerarios
 Other: _____

19. **19. Marque los obstáculos presentados al aplicar el sistema de compensaciones para el personal:**

Tick all that apply.

- El estado financiero de la empresa no permite otorgar gran cantidad de beneficios
 Fluctuación en los niveles de ventas
 No existe un sistema para evaluar el rendimiento y calidad del colaborador a incentivar
 Conflictos entre empleados que son incluidos en incentivos y los que no
 Algunos empleados de bajo rendimiento no se ven motivados por los incentivos o beneficios que ofrece la organización
 Other: _____

Estrategias de capacitación y desarrollo del personal

20. 20. ¿La empresa cuenta con un plan de capacitación vigente?

Mark only one oval.

- Sí
- No

21. 21. ¿La empresa cuenta con formadores internos? (Colaboradores que capacitan a otros colaboradores de la empresa)

Mark only one oval.

- Sí
- No

22. 22. Si la respuesta anterior es positiva, indique las áreas de capacitación de los formadores internos:

Tick all that apply.

- Capacitadores de procesos software
- Capacitadores tecnológicos
- Idiomas
- Capacitadores de áreas administrativas
- Capacitadores psicológicos
- Other: _____

23. 23. ¿La empresa contacta formadores externos para capacitaciones?

Mark only one oval.

- Sí
- No

24. 24. Si la respuesta anterior es positiva, indique las áreas de capacitación de los formadores externos:

Tick all that apply.

- Capacitadores de procesos software
- Capacitadores tecnológicos
- Idiomas
- Capacitadores de áreas administrativas
- Capacitadores psicológicos
- Other: _____

25. 25. Califique la frecuencia en que acuden al aprendizaje electrónico para capacitar a los colaboradores:

Mark only one oval.

- No se utiliza
- Algunas veces se utiliza
- Con cierta frecuencia
- Muchas veces
- Siempre

26. 26. ¿Cuentan con plan de inducción para nuevos colaboradores?

Mark only one oval.

- Sí
- No

27. 27. Marque los aspectos presentados en la inducción general y específica de nuevos colaboradores:

Tick all that apply.

- Misión, visión y valores corporativos
- Objetivos, políticas y organigrama
- Plan de capacitación
- Normas de convivencia y aspectos disciplinarios
- Políticas de seguridad y salud
- Procesos de certificación
- Procesos de producción
- Acuerdos de contratación
- Importancia del cargo presentado y manual de funciones
- Funciones a desarrollar (Si no cuentan con Manual)
- Enfermedades laborales del cargo
- Derechos y deberes del empleador y del empleado
- Other: _____

28. 28. ¿Cuentan con plan de actualización para colaboradores?

Mark only one oval.

- Sí
- No

29. **29. En caso de respuesta positiva, mencione los aspectos de la empresa presentados en la actualización:**

30. **30. Seleccione los métodos que se llevan a cabo para promover el desarrollo de personal:**

Tick all that apply.

- Rotación de cargos
- Posiciones de asesoría
- Aprendizaje en el puesto de trabajo
- Asignación de proyectos
- Participación en cursos y seminarios externos
- Ejercicios de simulación
- Entrenamiento fuera de la empresa
- Estudio de casos
- Centros internos de desarrollo
- Other: _____

31. **31. Marque los obstáculos presentados para realizar el proceso de capacitación:**

Tick all that apply.

- Costo del proceso
- Falta un diagnóstico de necesidades de capacitación
- Poca asistencia por parte de los colaboradores
- No hay seguimiento al plan de capacitaciones
- No existe un plan de capacitación actualizado
- Other: _____

Estrategias de retención de personal

32. **32. ¿La empresa cuenta con un plan de bienestar laboral vigente?**

Mark only one oval.

- Sí
- No

33. **33. ¿Califique la rigurosidad de cumplimiento de las actividades presentadas en el Sistema General de Seguridad y Salud en el Trabajo?**

Mark only one oval.

- No se cumple
- Algunas veces se cumple
- Se cumple con cierta frecuencia
- Se cumple la mayor parte de tiempo
- Siempre se cumple

34. **34. Indique las actividades cubiertas en el plan de bienestar laboral actual. En caso de no contar con un plan, seleccione las que se ofrecen a los colaboradores de manera informal:**

Tick all that apply.

- Actividades deportivas, recreativas o culturales
- Integración familiar
- Actividades de promoción y prevención en salud
- Facilidades de desarrollo profesional
- Celebración de fechas especiales
- Programas para pensionados o pre-pensionados
- Actividades para hijos de colaboradores
- Talleres para mejorar el ambiente laboral
- Exámenes médicos
- Reconocimiento a colaboradores
- Reconocimiento a grupos de trabajo
- Other: _____

35. **35. ¿Qué estrategias se llevan a cabo en la empresa para mejorar las relaciones con los empleados?**

Tick all that apply.

- Programa de sugerencias
- Programa de reconocimientos
- Programas de asistencia al empleado
- Other: _____

36. **36. ¿Cómo se implementa el banco de datos de su empresa?**

Mark only one oval.

- Base de datos digital
- Archivos en medio físico
- Other: _____

37. **¿Cómo se implementa el sistema de información de gestión de recursos humanos de su empresa?**

Mark only one oval.

- Base de datos digital
- Archivos en medio Físico
- Other: _____

38. **38. Indique los obstáculos presentados al realizar actividades de fomento de las condiciones laborales del personal:**

Estrategias de evaluación de desempeño

39. **39. Indique la frecuencia de evaluación del desempeño de los colaboradores (En meses):**

40. **40. ¿Cuál es el nivel de aceptación del proceso de evaluación por parte de los colaboradores?**

Mark only one oval.

- Totalmente rechazado
- Es poco rechazado
- Es de aceptación regular
- Es aceptado en gran parte
- Es aceptado en su totalidad

41. **41. ¿Existen indicadores de desempeño laboral?**

Mark only one oval.

- Sí
- No

42. **42. Si la respuesta anterior es positiva, mencione algunos indicadores de desempeño:**

43. 43. ¿La empresa contrata un evaluador externo?

Mark only one oval.

Sí

No

44. 44. ¿Por qué?

45. 45. ¿Utilizan herramientas de medición para los indicadores o resultados de rendimiento?

Mark only one oval.

Sí

No

46. 46. Si utilizan herramientas de medición, menciónelas:

47. 47. Seleccione el tipo de evaluación que utilice:

Tick all that apply.

Tareas

Objetivos

Competencias

Other: _____

48. 48. ¿Existe un proceso de evaluación definido en la empresa?

Mark only one oval.

Sí

No

49. Si existe, mencione las etapas o actividades principales:

50. Marque los obstáculos que se presentan al hacer el proceso de evaluación:*Tick all that apply.*

- Costo del proceso
- Falta de descripción de cargos para el diseño del sistema de evaluación
- Se debe asignar un evaluador interno quien tiene otras responsabilidades dentro de la empresa
- Fallas en la planeación o el diseño de la evaluación
- Poca receptividad de los colaboradores evaluados
- La empresa no cuenta con soporte tecnológico para el proceso de evaluación
- Existen problemas al realizar el seguimiento del rendimiento de los colaboradores
- Other: _____

Descripción de cargos

51. 51. ¿La empresa cuenta con manuales de funciones?*Mark only one oval.*

- Sí
- No

52. 52. ¿La empresa cuenta con documentación sobre valoración de cargos?*Mark only one oval.*

- Sí
- No

53. 53. ¿La empresa cuenta con la descripción de los cargos existentes?*Mark only one oval.*

- Sí
- No

54. **54. Si la empresa cuenta con descripción de cargos, indique los campos existentes en las descripciones:**

Tick all that apply.

- Experiencia requerida
- Misión del cargo
- Funciones a cumplir
- Competencias requeridas
- Condiciones del puesto (medio ambiente, posturas y esfuerzo)
- Estilo de mando
- Salario
- Other: _____

Observaciones

55. **55. Agregue información adicional que pueda ser útil para incluir en una propuesta de prácticas o actividades de gestión de talento humano para pequeñas empresas.**

Powered by



ANEXO C.

Plantillas del Marco de Trabajo

Plantilla 1: Encuesta de análisis de cargos

(Ocupante del cargo)

Cargo: _____ Área a la que pertenece el cargo: _____ Cargo superior: _____

Cargo(s) Subordinado(s): _____

Nombre de la persona que ocupa el cargo: _____

Antigüedad en la empresa: _____ Nivel de estudios: _____

Objetivo del cargo:

<<Escriba en un párrafo lo que se espera de este cargo>>

Funciones principales

<<Describa en la tabla las funciones que desempeña diariamente>>

Descripción de la función	Periodicidad con que ejecuta la función (Cuántos días a la semana)	Método(s) que utiliza para ejecutar la función	Herramientas y equipos requeridos	Cargos con los que se comunica para ejecutar la función
<i>Ej.: Codificar los requerimientos entregados por el analista de requisitos.</i>	<i>Diario</i>	<i>Tomar la historia de usuario que especifica el requerimiento, y demás artefactos como: mapas de navegabilidad, modelo de base de datos, diagramas de proceso, etc. Finalmente desarrollar la funcionalidad en el lenguaje de programación que corresponda, aplicando el estándar de codificación establecido para la empresa.</i>	<i>PC, Conexión a internet, historias de usuario.</i>	<i>Analista de requisitos, líder de desarrollo.</i>

Funciones ocasionales

<<Describe en la tabla las funciones que le son asignadas en algunas ocasiones>>

Descripción de la función	Periodicidad con que ejecuta la función (Cuántos días a la semana)	Método(s) que utiliza para ejecutar la función	Herramientas y equipos requeridos	Cargos con los que se comunica para ejecutar la función

Requerimientos del cargo

Condiciones físicas

<<Marque con una X una de las opciones>>

Nivel de esfuerzo mental: Bajo ___ Medio ___ Alto ___

Grado de ejecución de movimientos repetitivos: Bajo ___ Medio ___ Alto ___

Posturas del cuerpo a la que recurre con mayor frecuencia: Sentado ___ De pie ___

Responsabilidad sobre materiales

Equipos a cargo	
Contraseñas a cargo	
Viáticos que recibe (si aplica)	

Plantilla 2: Encuesta de análisis de cargos
(Jefe inmediato del cargo)

Cargo a describir:	
Cargo de quien diligencia la encuesta:	
Nombre de la persona que diligencia la encuesta:	
Subordinado(s) del cargo de estudio:	

Objetivo del cargo:

Funciones principales (Describa las funciones que desempeña diariamente el cargo de estudio):

Descripción de la función	Periodicidad con que ejecuta la función (Cuántos días a la semana)	Método(s) que utiliza para ejecutar la función	Nivel de prioridad de la función con respecto a las demás funciones (1=Muy bajo, 2=Bajo, 3=Intermedio, 4=Alto, 5=Muy alto)

Funciones ocasionales (Funciones que le son asignadas en algunas ocasiones):

Descripción de la función	Periodicidad con que ejecuta la función (Cuántos días a la semana)	Método(s) que utiliza para ejecutar la función	Nivel de prioridad de la función con respecto a las demás funciones (1=Muy bajo, 2=Bajo, 3=Intermedio, 4=Alto, 5=Muy alto)

Estudios mínimos requeridos para ocupar el cargo:

Educación superior:	
Capacitaciones:	
Certificaciones:	
Estudios opcionales:	

Experiencia laboral requerida:

Marque con una X el nivel requerido para cada competencia. Si considera importante alguna competencia que no esté en la lista, por favor, agréguela al final de la tabla:

Competencia requerida	Nivel (1=Muy bajo, 2=Bajo, 3=Intermedio, 4=Alto 5=Muy alto)				
	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo					
Orientación a la calidad					
Resolución de problemas					
Creatividad					
Pensamiento crítico					
Adaptación					
Gestión de Información					
Capacidad de análisis y síntesis					
Comunicación interpersonal					
Aspecto personal					
Gestión del tiempo					
Compromiso ético					

Plantilla 3: Manual de funciones - (Nombre de la empresa)

Cargo 1:	
Área a la que pertenece el cargo:	
Cargo superior:	
Cargo(s) Subordinado(s):	

Objetivo del cargo

<<Redacte el objetivo del cargo>>

Funciones del cargo

Funciones principales:

<<Redacte las funciones que desempeña diariamente el cargo o con alta frecuencia>>

Descripción de la función	Periodicidad con que ejecuta la función (Cuántos días a la semana)	Nivel de prioridad de la función con respecto a las demás funciones (1=Muy bajo, 2=Bajo, 3= Intermedio, 4=Alto, 5=Muy alto)

Funciones ocasionales

<<Redacte las funciones que son delegadas al cargo de manera ocasional>>

Descripción de la función	Periodicidad con que ejecuta la función (Cuántos días a la semana)	Prioridad de la función con respecto a las demás funciones (Muy alta, Alta, Intermedia, Baja)

Requerimientos del cargo
<<Parte b>>

Experiencia laboral previa requerida:

<<Escriba el tiempo que debe tener de experiencia la persona que ocupe este cargo, al igual que los cargos que ha ocupado y sean afines a éste>>

Estudios mínimos requeridos para ocupar el cargo:

Estudios de educación superior:	<<Pregrado/Tecnólogo/Maestría, Ej: Ingeniero de sistemas, Tecnólogo en Desarrollo de Software...>>
Capacitaciones requeridas:	
Certificaciones requeridas:	
Estudios opcionales:	

Condiciones físicas

Nivel de Esfuerzo mental	<<Alto/Medio/Bajo>>
Grado de ejecución de movimientos repetitivos	<<Alto/Medio/Bajo>>
Posturas del cuerpo	<<Sentado/De pie>>
Duración de la actividad laboral:	<<Duración en horas>>

Responsabilidad sobre materiales

<<Escriba en las casillas en blanco los equipos que se asignan a cada cargo, contraseñas y viáticos, cuando aplique>>

Equipos a cargo	
Contraseñas a cargo	
Viáticos que recibe (si aplica)	

Competencias requeridas para ocupar el cargo

Competencia requerida	Nivel (1=Muy bajo, 2=Bajo, 3=Intermedio, 4=Alto 5=Muy alto)				
	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo					
Orientación a la calidad					
Resolución de problemas					
Creatividad					
Pensamiento crítico					
Adaptación					
Gestión de Información					
Capacidad de análisis y síntesis					
Comunicación interpersonal					
Aspecto personal					
Gestión del tiempo					
Compromiso ético					

Plantilla 4: Cuestionario de evaluación de desempeño

Parte 1: Autoevaluación

Nombre del colaborador evaluado:	
Cargo del evaluado:	
Área a la que pertenece el cargo evaluado:	
Jefe inmediato:	
Cargos que dependen de su cargo:	

En las casillas "Nivel de desempeño", marque lo siguiente:

1 = Muy bajo; 2 = Bajo; 3 = Aceptable ; 4 = Bueno ; 5 = Excelente

Evaluación de competencias específicas (técnicas)

Conocimiento técnico	Nivel de desempeño

Evaluación actitudinal

Rasgo actitudinal	Nivel de desempeño

Evaluación de competencias genéricas

Competencia genérica	Nivel de desempeño

Incidentes críticos

Mencione un incidente crítico positivo que recuerde de su comportamiento desde la última evaluación de desempeño:

Mencione un incidente crítico negativo que recuerde de su comportamiento desde la última evaluación de desempeño:

Describa una posible acción de mejora para el incidente crítico negativo mencionado anteriormente:

Observaciones

Evaluación de desempeño

Parte 2: Evaluar al compañero de trabajo

Nombre del colaborador evaluado:	
Cargo del evaluado:	0
Área a la que pertenece el cargo evaluado:	0
Jefe inmediato:	0
Cargos que dependen del cargo evaluado:	
Cargo del evaluador:	0

En las casillas "Nivel de desempeño", marque lo siguiente:

1 = Muy bajo; 2 = Bajo; 3 = Aceptable ; 4 = Bueno ; 5 = Excelente

Evaluación de competencias específicas (técnicas)

Conocimiento técnico	Nivel de desempeño

Evaluación actitudinal

Rasgo actitudinal	Nivel de desempeño

Evaluación de competencias genéricas

Competencia genérica	Nivel de desempeño

Incidentes críticos

Mencione un incidente crítico positivo que recuerde de su compañero de trabajo desde la última evaluación de desempeño:

Mencione un incidente crítico negativo que recuerde de su compañero de trabajo desde la última evaluación de desempeño:

Describa una posible acción de mejora para el incidente crítico negativo mencionado anteriormente:

Observaciones

Evaluación de desempeño

Parte 3: Evaluar al Jefe inmediato

Nombre del colaborador evaluado:	0
Cargo del evaluado:	
Área a la que pertenece el cargo evaluado:	0
Cargo del evaluador:	0

En las casillas "Nivel de desempeño", marque lo siguiente:

1 = Muy bajo; 2 = Bajo; 3 = Aceptable ; 4 = Bueno ; 5 = Excelente

Evaluación actitudinal

Rasgo actitudinal	Nivel de desempeño

Incidentes críticos

Mencione un incidente crítico positivo que recuerde de su jefe inmediato desde la última evaluación de desempeño:

--

Mencione un incidente crítico negativo que recuerde de su jefe inmediato desde la última evaluación de desempeño:

--

Describa una posible acción de mejora para el incidente crítico negativo mencionado anteriormente:

--

Observaciones

--

Evaluación de desempeño

Parte 4: Evaluar al colaborador subordinado

<<Si tiene mas de un cargo dependiente, por favor duplique esta hoja de cálculo>>

Nombre del colaborador evaluado:	
Cargo del evaluado:	
Área a la que pertenece el cargo evaluado:	
Cargo del evaluador:	0

En las casillas "Nivel de desempeño", marque lo siguiente:

1 = Muy bajo; 2 = Bajo; 3 = Aceptable ; 4 = Bueno ; 5 = Excelente

Evaluación de competencias específicas (técnicas)

Conocimiento técnico	Nivel de desempeño

Evaluación actitudinal

Rasgo actitudinal	Nivel de desempeño

Evaluación de competencias genéricas

Competencia genérica	Nivel de desempeño

Incidentes críticos

Mencione un incidente crítico positivo que recuerde de su compañero de trabajo desde la última evaluación de desempeño:

Mencione un incidente crítico negativo que recuerde de su compañero de trabajo desde la última evaluación de desempeño:

Describa una posible acción de mejora para el incidente crítico negativo mencionado anteriormente:

Observaciones

Plantilla 5: Recopilación de resultados de evaluación

Nombre del colaborador:

Cargo del colaborador:

Evaluación de competencias específicas (técnicas)

No.	Competencia técnica (sugiero incluir alguna	(20%)	jefe inmediato	compañero de	Resultado
					0
					0
					0
					0
					0

Evaluación actitudinal

No.	Rasgos actitudinales	(20%)	jefe inmediato	compañero de	Resultado
					0
					0
					0
					0
					0

Evaluación de competencias genéricas

No.	Competencias genéricas	(20%)	jefe inmediato	compañero de	Resultado
					0
					0
					0
					0
					0

No.	Incidentes Críticos Positivos	
		Autoevaluación
		Jefe inmediato
		Compañero de trabajo

No.	Incidentes Críticos Negativos	
		Autoevaluación
		Jefe inmediato
		Compañero de trabajo

No.	Acciones de mejora sugeridas	
		Autoevaluación
		Jefe inmediato
		Compañero de trabajo

No.	Observaciones	
		Autoevaluación
		Jefe inmediato
		Compañero de trabajo

Plan de mejoramiento del desempeño

Acciones a realizar	Fecha de inicio

Plantilla 6: Cuestionario de diagnóstico de necesidades de capacitación

<<Nombre de la empresa>>

Cargo de quien diligencia la encuesta: _____

¿En qué magnitud conoce los objetivos de la organización?

(1= No conoce, 2= Conoce algunos, 3 = Conoce muy bien) _____

¿En qué magnitud conoce la misión y visión de la organización?

(1= No conoce, 2= Conoce algunos, 3 = Conoce muy bien) _____

¿En qué magnitud conoce las funciones que debe desempeñar?

(1= No conoce, 2= Conoce algunos, 3 = Conoce muy bien) _____

Preferencias de capacitación

¿Qué tipo de tecnología quisieras aprender o profundizar?

Java Web ___ Android ___ iOS ___ MySQL ___ ORACLE ___ HTML/CSS ___

Angular JS ___ JavaScript ___ NodeJS ___ Otras: _____

¿Qué área de conocimiento quieres explorar o profundizar?

Patrones de diseño ___ Usabilidad ___ Modelado de Bases de datos ___ SCRUM ___

Gestión de proyectos ___ Levantamiento de requisitos ___ Servidores ___ Manejo de

repositorios ___ Servicios web ___ Pruebas de software ___ Inglés ___

Otras: _____

Problemas actuales del equipo de trabajo

Liste los problemas que se han presentado relacionados con aspectos técnicos (Por ejemplo, el retraso en una entrega de proyecto por desconocimiento de un framework), aspectos administrativos o de coordinación del equipo o aspectos actitudinales (Comportamiento de algún o varios miembros del equipo).

Problemas presentados	Magnitud del problema 1 = Es poco perceptible, 2 = Es manejable, 3 = Moderado, 4 = Grave, 5 = Muy grave	Tipo del problema (Administrativo, Técnico o Actitudinal)			Involucrados del problema	Área de conocimiento específica que causa el problema
		Adm.	Téc.	Act.		

Plantilla 7: Listado de necesidades de capacitación

Fecha de recolección de necesidades de capacitación: _____

Cantidad de colaboradores encuestados: _____

Cantidad de colaboradores que conforman la empresa: _____

Método de recolección de necesidades: Se realizó una encuesta a los colaboradores de la empresa, donde se indaga sobre sus conocimientos generales de la empresa y se pide que realicen un listado de problemas que se presentan con sus equipos de trabajo. Los resultados fueron:

Conocimiento sobre objetivos de la organización (Promedio de respuestas): _____

Conocimiento sobre misión y visión de la organización (Promedio de respuestas): _____

Conocimiento sobre funciones a desempeñar (Promedio de respuestas): _____

Problemas presentados ordenados por su magnitud	Magnitud del problema 1 = poco perceptible, 2 = Es manejable, 3 = Moderado, 4 = Grave, 5 = Muy grave	Tipo del problema (Administrativo, Técnico o Actitudinal)			Involucrados del problema	Área de conocimiento específica que causa el problema
		Adm.	Téc.	Act.		

Discusión de resultados:

<<Escriba las posibles causas de los problemas encontrados, así como las posibles acciones de mejora, las cuales serán incluidas en el plan de capacitación>>

Plantilla 8: Plan de capacitación - (Nombre de la empresa)

Justificación

<<Escriba aquí las motivaciones para diseñar e implementar el plan de capacitación>>

Alcance

<<Indique los problemas a solucionar en este plan, así como los problemas identificados que no se abarcarán aquí>>

Objetivos del plan de Capacitación

<<Describa el objetivo general y los objetivos específicos del plan de capacitación>>

Metas

<<Describir cuántos colaboradores se desea capacitar, en cuánto tiempo y en qué aspectos se capacitará a los colaboradores>>

Acciones a desarrollar

<<Escriba un listado de las capacitaciones que se van a impartir en el tiempo definido del plan de capacitación, incluyendo la modalidad de la capacitación y las fuentes de capacitación>>

Recursos

<<Liste los recursos humanos, materiales y de infraestructura. Si hay fuentes de financiación, menciónelas y los presupuestos correspondientes>>

Cronograma

Actividad	Duración (horas)	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Responsable

Plantilla 10: Cuestionario de evaluación de capacitación

<<Nombre de la empresa>>

Capacitación a evaluar: _____

Fecha en que se impartió la capacitación: _____

Tipo de capacitación: Charla ___ Taller ___ Seminario ___ Curso corto ___ Inducción ___

Cargo de la persona que diligencia la evaluación: _____

Nivel de estudios de quien diligencia la evaluación: Bachillerato ___ Técnico ___

Tecnólogo ___ Pregrado ___ Postgrado ___

Califique los aspectos a evaluar según la siguiente escala:

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

1. Evaluación del instructor

Aspecto a evaluar	Nivel de aceptación				
	1	2	3	4	5
Presenta de forma clara y comprensible los contenidos de la capacitación					
Llega puntualmente al lugar de la capacitación					
El instructor demuestra completo dominio del tema					
La metodología que usa el instructor es dinámica y atractiva					

2. Evaluación de aspectos logísticos

Aspecto a evaluar	Nivel de aceptación				
	1	2	3	4	5
El lugar donde se impartió la capacitación es adecuado para este tipo de eventos					
Los equipos tecnológicos fueron suficientes para desarrollar las actividades de la capacitación					
La capacitación fue planeada dentro del tiempo óptimo					

3. Evaluación de la temática de la capacitación

Aspecto a evaluar	Nivel de aceptación				
	1	2	3	4	5
Los temas de capacitación son pertinentes a sus labores cotidianas					
Se abarcaron los temas esperados de forma completa					
Se utilizaron diferentes medios de formación (audiovisuales, presentaciones, etc.)					
Se llevó a cabo un intercambio de ideas óptimo con sus compañeros de trabajo					
Se comprendieron completamente los temas impartidos en la capacitación					
Se resolvieron inquietudes de manera clara y ágil					

Observaciones:

Plantilla 11: Reporte de evaluación de capacitación

Capacitación evaluada:	
Cantidad de asistentes a la capacitación:	-1
Cantidad de convocados a la capacitación:	0
Total de colaboradores de la empresa:	0
Fecha de ejecución de la capacitación:	

Indicador de participación de la capacitación:

¿Cuántos colaboradores que conocían sobre la capacitación asistieron?

Cantidad de colaboradores asistentes / Cantidad de colaboradores convocados

/ Resultado: de los convocados a la capacitación asistieron

Indicador de cobertura de la capacitación:

¿Qué porcentaje del personal se logró capacitar?

Cantidad de colaboradores asistentes / Total de colaboradores de la empresa

/ Resultado: del personal de la empresa incrementó la cantidad de capacitaciones

Indicadores de aprobación (Para cursos cortos)

¿Qué porcentaje del personal capacitado aprobó la evaluación de conocimientos?

Colaboradores aprobados / Colaboradores capacitados

/ Resultado:

Indicadores de satisfacción:	Cantidad de respuestas por opción				
	1	2	3	4	5
Evaluación del instructor:					
Presenta de forma clara y comprensible los contenidos de la capacitación					
Llega puntualmente al lugar de la capacitación					
El instructor demuestra completo dominio del tema					
La metodología que usa el instructor es dinámica y atractiva					
Evaluación de aspectos logísticos					
El lugar donde se impartió la capacitación es adecuado para este tipo de eventos					
Los equipos tecnológicos fueron suficientes para desarrollar las actividades de la capacitación					
La capacitación fue planeada dentro del tiempo óptimo					
Evaluación de la temática de la capacitación					
Los temas de capacitación son pertinentes a sus labores cotidianas					
Se abarcaron los temas esperados de forma completa					
Se utilizaron diferentes medios de formación (audiovisuales, presentaciones, etc.)					
Se llevó a cabo un intercambio de ideas óptimo con sus compañeros de trabajo					
Se resolvieron inquietudes de manera clara y ágil					

Porcentajes resultantes				
1	2	3	4	5

0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0

0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0

0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0

Plantilla 12: Plan de mejoramiento de capacitación

<<Nombre de la empresa>>

Capacitación evaluada: _____

Aspectos críticos:

<<Liste los aspectos críticos presentados en la evaluación de la capacitación, seguido de la acción a tomar, la fecha en que se iniciará la acción y los resultados esperados>>

Aspectos críticos	Acción correctiva	Fecha en que iniciará la acción	Resultados esperados

Plantilla 13: Cuestionario para el diagnóstico de necesidades de bienestar

<<Nombre de la empresa>>

Cargo de quien diligencia la encuesta: _____

Edad: ____

Marque con una X sus opciones de interés. En la casilla “otra” puede escribir opciones que sean de su interés y que no se encuentren en el listado:

Actividades deportivas		
Fútbol ____	Microfútbol ____	Baloncesto ____
Patinaje ____	Gimnasio ____	Voleibol ____
Artes Marciales ____	Street Workout ____	Baile deportivo ____
Natación ____	Otra:	
Actividades culturales		
Danzas ____	Guitarra ____	Pintura ____
Manualidades ____	Otra:	
Actividades de integración		
Integración familiar ____	Día de la mujer ____	Día de la madre ____
Día del padre ____	Otra:	
Actividades para prevención en salud		
Salud oral ____	Salud visual ____	Salud cardiovascular ____
Otra:		
Clima laboral		
Horario flexible un día a la semana ____	Integración mensual de equipos de trabajo ____	Otra:

Plantilla 14: Plan de bienestar social laboral

<<Nombre de la empresa>>

Justificación

<<Escriba aquí las motivaciones para diseñar e implementar el plan de bienestar social laboral>>

Alcance

<<Indique las necesidades a cubrir en este plan, así como las necesidades identificadas que no se abarcarán aquí>>

Objetivos del plan de Capacitación

<<Describa el objetivo general y los objetivos específicos del plan de bienestar social laboral>>

Metas

<<Describir cuántos colaboradores se desea cubrir en el plan, en cuánto tiempo y en qué aspectos se beneficiará a los colaboradores>>

Acciones a desarrollar

<<Escriba un listado de los beneficios que se van a otorgar en el tiempo definido del plan de bienestar social laboral, incluyendo la forma y lugares en que se realizarán las actividades>>

Recursos

<<Liste los recursos humanos, materiales y de infraestructura. Si hay fuentes de financiación, menciónelas y los presupuestos correspondientes>>

Cronograma

Actividad	Duración (horas)	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Responsable

Plantilla 15: Indicadores de impacto de bienestar laboral

Total de colaboradores en la empresa	
licencias, incapacidades)	
Cantidad de colaboradores que participan de actividades deportivas	
de salud	
semestre	
el cuestionario de necesidades de bienestar>>	

Plantilla 16: Convocatoria de candidatos para vacante

<<Nombre de la empresa>>

Busca colaborador con actitud de <<Indique las competencias actitudinales descritas en el manual de funciones. Ej: Iniciativa, creatividad, etc.>> que tenga conocimientos en <<Indique las competencias técnicas descritas en el manual de funciones. Ej: Bases de datos>> para ocupar el cargo de <<Mencione la vacante>>.

Enviar hoja de vida a <<Correo institucional encargado de pre-selección de personal>>
Cierre de proceso de selección: <<Fecha en la que se recibirán las últimas hojas de vida>>

Plantilla 17: Cuestionario para entrevista de selección de personas

<<Nombre de la empresa>>

Nombre del candidato a entrevistar:

Cargo para el que se presenta:

Fecha de la entrevista: _____ Hora de la entrevista: _____

Nombre de quien realiza la entrevista:

Duración de la entrevista:

¿Qué conocimiento tiene de la empresa?

Nivel de respuesta: 5= Excelente, 4= Muy bueno, 3 = Aceptable, 2= Regular, 1= Malo

¿Qué conocimiento tiene sobre las funciones que va a desempeñar?

Nivel de respuesta: 5= Excelente, 4= Muy bueno, 3 = Aceptable, 2= Regular, 1= Malo

¿Qué experiencia tiene en este sector?

Nivel de respuesta: 5= Excelente, 4= Muy bueno, 3 = Aceptable, 2= Regular, 1= Malo

¿Por qué quiere trabajar con nosotros?

Nivel de respuesta: 5= Excelente, 4= Muy bueno, 3 = Aceptable, 2= Regular, 1= Malo

¿Cuales son las condiciones de su puesto de trabajo ideal?

Nivel de respuesta: 5= Excelente, 4= Muy bueno, 3 = Aceptable, 2= Regular, 1= Malo

¿Qué nos aportaría si le contratásemos?

Nivel de respuesta: 5= Excelente, 4= Muy bueno, 3 = Aceptable, 2= Regular, 1= Malo

¿Qué le motiva a la hora de hacer su trabajo?

Nivel de respuesta: 5= Excelente, 4= Muy bueno, 3 = Aceptable, 2= Regular, 1= Malo

¿Qué tipo de empleado cree que estamos buscando?

Nivel de respuesta: 5= Excelente, 4= Muy bueno, 3 = Aceptable, 2= Regular, 1= Malo

¿Estaría dispuesto a trasladarse de ciudad o país?

Nivel de respuesta: 5= Excelente, 4= Muy bueno, 3 = Aceptable, 2= Regular, 1= Malo

¿Cuánto tiempo le gustaría trabajar con nosotros?


Nivel de respuesta: 5= Excelente, 4= Muy bueno, 3 = Aceptable, 2= Regular, 1= Malo

¿Actualmente está buscando otros trabajos?

Nivel de respuesta: 5= Excelente, 4= Muy bueno, 3 = Aceptable, 2= Regular, 1= Malo

Observaciones sobre la actitud del entrevistado:

Observaciones sobre la fluidez de la entrevista:



Plantilla 18:
Presentación del
proceso de inducción de
personas

«Nombre de la empresa»



Misión y visión de «Nombre de la empresa»

Misión

<<Escriba aquí la misión de la empresa>>

Visión

<<Escriba aquí la visión de la empresa>>

Valores corporativos de «Nombre de la empresa»

<<listar los valores corporativos>>

Objetivos de «Nombre de la empresa»

<<listar los objetivos de la empresa>>

Organigrama de «Nombre de la empresa»

<<Mostrar un gráfico (preferiblemente) de la empresa>>

Plan de capacitación de «Nombre de la empresa»

<<Mostrar un resumen del plan de capacitación de la empresa de la empresa>>

Aspectos disciplinarios de «Nombre de empresa»

<<Listar los aspectos importantes del reglamento de convivencia>>

Políticas de seguridad y salud en el trabajo

<<Listar los aspectos importantes del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo>>

Aspectos de contratación

<<Listar los aspectos importantes de contratación como el horario, el salario, códigos de vestimenta y beneficios de la empresa>>

<<Mensaje de bienvenida.

Sugerencias:

- 1) Mostrar las instalaciones de la empresa
- 2) Presentar al nuevo colaborador ante el equipo de trabajo
- 3) Entregar la descripción de su cargo (Manual de funciones)

>>

Plantilla 19: Lista de chequeo para evaluación del proceso de inducción

<<Nombre de la empresa>>

Cargo al que se presentó la inducción:

<< Plantilla a diligenciar por el nuevo colaborador>>

Marque con una X la opción más apropiada. Recuerde que esta evaluación es para reforzar los conceptos que no hayan sido asimilados por completo:

Aspectos presentados en la inducción	He comprendido completamente	No comprendí este concepto
Misión, Visión y Valores Corporativos		
Objetivos de la organización		
Organigrama y cargos existentes		
Plan de capacitación		
Aspectos disciplinarios		
Políticas de seguridad y salud en el trabajo		
Aspectos de contratación		
Funciones del cargo		

