



**DNP** Departamento  
Nacional  
de Planeación

# Departamento Nacional de Planeación

[www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co)



**DNP** Departamento  
Nacional  
de Planeación

# **Plan Estratégico de Recursos Humanos Diciembre 2014**



**DNP** Departamento  
Nacional  
de Planeación

# Metodología

- Modelo de Gregorio Calderón (2008)
- Investigación conjunta ESAP DAFP (2011)
- Teoría de Recursos Humanos y Capacidades: los RH y la forma como son gestionados puede constituir una ventaja competitiva sostenible.



**DNP** Departamento  
Nacional  
de Planeación

# Teoría de Recursos Humanos y Capacidades

Que se espera de los sistemas de Gestión Humana:

- > lideren procesos de cambio
- > desarrollen la capacidad de cambio (flexibilidad, adaptabilidad, agilidad, e innovación)
- > Seleccionen, capaciten y evalúen trabajadores y que estos aspectos tengan impacto en la eficiencia y eficacia de la organización.



**DNP** Departamento  
Nacional  
de Planeación

## ¿Qué hacer para establecer valor agregado por parte de gestión humana en las organizaciones?

- Reconocer el valor que agregan las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida
- Identificar el valor que puede ofrecer el área responsable de la gestión humana.



**DNP** Departamento  
Nacional  
de Planeación

# Generación de valor por parte de Gestión Humana

## Limitaciones y problemas:

- ✓ No se valora el aporte que hace RH y no se considera como un campo estratégico
- ✓ Falta de apoyo de la dirección
- ✓ Falta de autonomía del área
- ✓ Cultura empresarial en la que falta consciencia y convencimiento de la importancia de la gente.
- ✓ Pasividad de las personas de las áreas de RH, que no asumen nuevos roles y retos.
- ✓ Incomprensión de los empleados hacia el proceso
- ✓ Desconocimiento del valor estratégico
- ✓ Subprocesos desintegrados



**DNP** Departamento  
Nacional  
de Planeación

# Generación de valor por parte de Gestión Humana

Limitaciones y problemas:

- ✓ Subcontratación o tercerización
- ✓ Falta de visión del rol de RH
- ✓ Sobrecarga de responsabilidades del área
- ✓ Ausencia de sistemas de información
- ✓ Ausencia de sistemas de medición
- ✓ Falta de políticas de RH como unidad estratégica de la entidad.



**DNP** Departamento  
Nacional  
de Planeación

# Generación de valor por parte de Gestión Humana

## Retos:

- Trascender del rol funcional al rol estratégico
- El Rol de RH debe ser proactivo y no reactivo  
( mas que diseñar acciones a la medida de las necesidades de las áreas adelantarse a estas – Mas que estar atento a lo que dice la alta dirección para interpretarlo y ejecutarlo, es ser capaz de influir en las grandes decisiones)



# Dimensiones del Modelo

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>FACTOR</b>	<b>VARIABLE</b>
1. GESTIÓN DEL CAMBIO	CREDIBILIDAD Y CONFIANZA EN LOS PROCESOS DE CAMBIO	Involucrar a las personas con el cambio Identificar los resultados y alcance del cambio Comprometer a la alta dirección
	INSTITUCIONALIZACIÓN Y EVALUACIÓN DEL CAMBIO	Formar para el cambio Comunicar e informar sobre el cambio Acompañar y evaluar el cambio Aplicar los resultados del cambio para generar valor



# Dimensiones del Modelo

DIMENSIÓN	FACTOR	VARIABLE
2. PROYECCIÓN ORGANIZACIONAL	VISIÓN Y ACCIÓN ESTRATÉGICA	Participar en la planeación estratégica institucional
		Identificar problemas organizacionales y administrar el riesgo
		Definir mecanismos que permitan alinear los objetivos institucionales con la gestión del talento humano
		Formular la política de planeación del Talento Humano
		Transferir los planes a acciones
	ALINEACIÓN CULTURAL	Establecer una metodología para definir la cultura organizacional.
		Identificar y aplicar una cultura apropiada con la estrategia. Alinear practicas de Gestión Humana con la cultura  Vincular la acción de los directivos con la cultura Promover la innovación y la flexibilidad en la cultura



# Dimensiones del Modelo

DIMENSIÓN	FACTOR	VARIABLE
3. INFRAESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	PRACTICAS DE ALTO RENDIMIENTO	Atraer y retener el talento Establecer y desarrollar competencias Medir y recompensar el desempeño Implementar e integrar practicas de Gestión Humana orientadas al desempeño Medir resultados de Gestión Humana en eficiencia y eficacia
	APOYO A PROCESOS ORGANIZACIONALES	Apoyar los procesos de modernización institucionales Mejorar la organización de trabajo Apoyar los procesos de información y comunicación institucionales Mejorar el desempeño organizacional



# Dimensiones del Modelo

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>FACTOR</b>	<b>VARIABLE</b>
4. LIDERAZGO DE LAS PERSONAS	MEJORAMIENTO ESTILO DE DIRECCIÓN	Crear ambientes de aprendizaje Formar directivos Desarrollar la capacidad comunicativa
	APOYO A PROCESOS ATENCIÓN A LAS PERSONAS	Generar condiciones favorables para cumplir las labores Orientar y guiar el trabajo
	FORTALECIMIENTO DE ACTITUDES POSITIVAS HACIA LA ORG.	Fomentar la contribución de los trabajadores Reconocer la labor de los trabajadores



# Dimensiones del Modelo

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>FACTOR</b>	<b>VARIABLE</b>
5. RESPONSABILIDAD SOCIAL	POLÍTICA RESPONSABILIDAD SOCIAL	Involucrar a los trabajadores Velar porque se cumpla la Política de RS
	IMPACTO SOBRE TRABAJADORES Y MEDIO AMBIENTE	Cumplir las normas Velar por la protección del medio ambiente
	INSTITUCIONALIZACIÓN	Comunicar e informar sobre las iniciativas de RS Establecer y aplicar un código ético



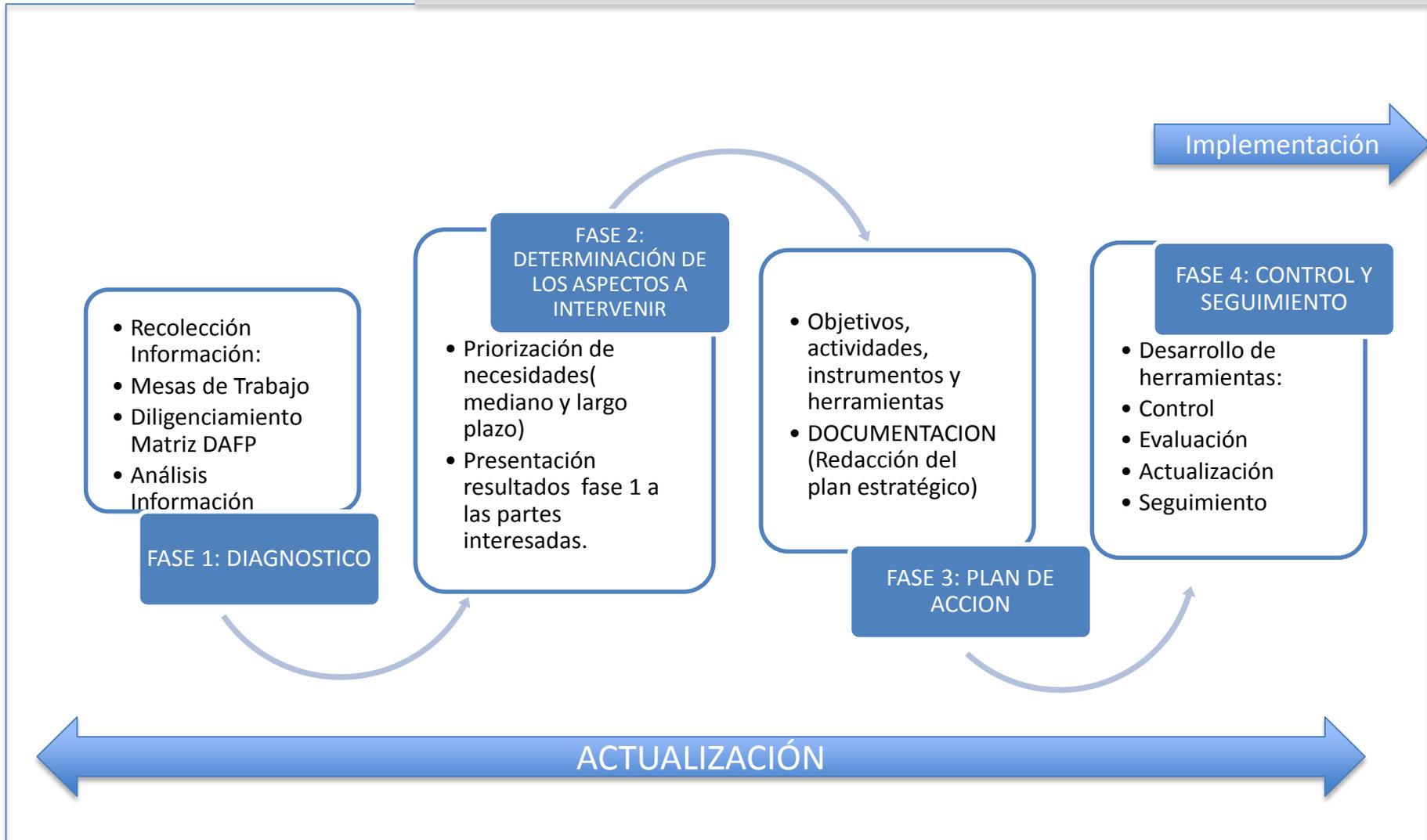
**DNP** Departamento  
Nacional  
de Planeación

# Fases implementación

1. Diagnóstico del estado actual de la organización.
2. Determinación de aspectos a intervenir.
3. Acciones para el desarrollo de la planeación estratégica de recursos humanos



# Esquema del Proceso de Elaboración





# Diagnóstico DOFA

**TABLA 4-2. IMPLEMENTACION DE MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA DE RECURSO HUMANO EN LAS ENTIDADES PUBLICAS  
DIMENSIONES - FACTORES Y VARIABLES**

DIMENSION / FACTOR	VARIABLES	Importancia Dimension (2)	Peso Variable (3)	ESCALA DE EVALUACION (4)			Fuente de información para la evaluación (5)	PUNTAJE FACTOR (Calificación escala de evaluación factor X peso porcentual asignado Variable) (6)	Prioridad de intervención (A, M, B) (7)			
				DEBILIDADES de 1 a 3	NEUTRO de 4 a 7	FORTALEZAS de 8 a 10			A 0-30	M 31-70	B 71-100	
<b>DIMENSIÓN 1. PROYECCION ORGANIZACIONAL</b>												
Visión y acción estratégica	Participar en la planeación estratégica institucional							0				
	Identificar problemas organizacionales y administrar el riesgo							0				
	Definir mecanismos que permitan alinear los objetivos institucionales con la gestión del talento humano							0				
	Formular la política de planeación del Talento Humano							0				
	Transferir los planes a acciones							0				
Subtotal del factor		0		0			0	#iDIV/0!	#####	#iDIV/0!	#iDIV/0!	
Alineación cultural	Establecer una metodología para definir la cultura organizacional							0				
	Identificar y aplicar una cultura apropiada con la estrategia							0				
	Alinear practicas de Gestión Humana con la cultura							0				
	Vincular la acción de los directivos con la cultura							0				
	Promover la innovación y la flexibilidad en la cultura							0				
Subtotal del factor		0		0			0	#iDIV/0!	#####	#iDIV/0!	#iDIV/0!	
Total dimension		0					%	#iDIV/0!	#####	#iDIV/0!	#iDIV/0!	

Página 1



# Diagnóstico DOFA

**Nota:** Recuerde que tanto para las ponderaciones de importancia, como para las evaluaciones de cada una de las variables, las respuestas a las preguntas sugeridas deben estar debidamente sustentadas en documentos o insumos que evidencien el puntaje indicado, las cuales deben ir consignadas en la columna de fuentes de información del formato de diagnóstico.

<p><b>D1.</b> <b>PROYECCION ORGANIZACIONAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué importancia tiene la planeación estratégica de RR.HH. dentro de la planeación institucional?</li> <li>• ¿Qué importancia tienen las necesidades detectadas desde RR.HH. en los planes de acción institucionales?</li> <li>• ¿Qué tanto se tiene en cuenta los principios y valores de la entidad al llevar a cabo los planes de acción institucionales?</li> <li>• ¿Los planes de acción institucionales tienen en cuenta las prácticas cotidianas de los trabajadores y del área?</li> </ul>
<p><b>F1.1.</b> <b>Visión y acción estratégica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué tan importante es la formulación de planes dentro del área de RR.HH. para desarrollar las áreas cotidianas?</li> <li>• ¿Es necesario tener un plan de acción preestablecido, para llevar a cabo acciones de RR.HH.?</li> <li>• ¿Es necesario tener una visión global del área para llevar a cabo las actividades y procesos de RR.HH.?</li> <li>• ¿Es importante elaborar y comunicar informes de gestión del área de RR.HH.?</li> </ul>
<p><b>V1.1.1</b> <b>Participar en la planeación estratégica institucional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hay un representante de RR.HH. en el comité directivo de la organización?</li> <li>• ¿Hay mecanismos que permiten exponer las necesidades detectadas por el área de RR.HH. en el comité directivo de la empresa? ¿Cuáles?</li> <li>• ¿El área de RR.HH. tiene voz y/o voto en la toma de decisiones institucional, en relación con los planes estratégicos a implementar?</li> <li>• ¿El área de RR.HH. participa en la elaboración del Plan estratégico institucional? ¿Cómo?</li> <li>• ¿El plan estratégico vincula los RR.HH. con los demás procesos de la organización? ¿De qué forma?</li> <li>• ¿Se conocen y vinculan las metas estratégicas institucionales con los procesos de RR.HH.?</li> </ul>

Total 260 preguntas



## PREGUNTAS PARA LA ELABORACION DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

**COLUMNA RESPUESTA:** DE ACUERDO A SU EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD Y LOS PROCESOS DEL AREA RESPONDA ( SI ) SI LA SITUACION SE PRESENTA ACTUALMENTE O (NO) SI ESTO NO SUCEDE EN LA ENTIDAD. **COLUMNA VALORACION:** EVALUE DE 1 A 10 LOS SIGUIENTES ASPECTOS. SIENDO 10 LA PUNTUACIÓN MÁXIMA CORRESPONDIENTE A LA EXISTENCIA O DESARROLLO TOTAL DEL ATRIBUTO QUE SE PREGUNTA Y 1 LA PUNTUACION MINIMA.  
**COLUMNA SOPORTE:** DESCRIBA EL NOMBRE Y LA RUTA DEL DOCUMENTO, LINEAMIENTO, ENCUESTA (ETC) DONDE SE COMPRUEBA LA PUNTUACION ASIGNADA.  
**COLUMNA OBSERVACIONES:** ALGUNAS PREGUNTAS INDAGAN CÓMO SE DESARROLLA EL ATRIBUTO CUESTIONADO? POR FAVOR DILIGENCIE SUS RESPUESTAS EN ESTA COLUMNA

CÓDIGO	PREGUNTA	RESPUESTA	VALORACIÓN	SOPORTE	OBSERVACIÓN
D1	<b>PROYECCION ORGANIZACION</b>				
	¿Tiene importancia la planeación estratégica de RR.HH. dentro de la planeación institucional?				
	¿Tienen importancia las necesidades detectadas desde RR.HH. en los planes de acción institucionales?				
	¿Se tiene en cuenta los principios y valores de la entidad al llevar a cabo los planes de acción institucionales?				
	¿Los planes de acción institucionales tienen en cuenta las prácticas cotidianas de los trabajadores y del área?				
F1.1	<b>Vision y Accion Estrategica</b>				
	¿Es importante la formulación de planes dentro del área de RR.HH. para desarrollar las tareas cotidianas?	SI	8		
	¿Es necesario tener un plan de acción preestablecido, para llevar a cabo acciones de RR.HH.?	SI	8		
	¿Es necesario tener una visión global del área para llevar a cabo las actividades y procesos de RR.HH.?	SI	8		
	¿Es importante elaborar y comunicar informes de gestión del área de RR.HH.?	SI	8		



- **FORTALEZAS**

Aspectos que permiten aprovechar las oportunidades o a superar las amenazas y que es pertinente mantener. (80 a 100)

- **FACTOR NEUTRO**

Aquellos aspectos que se mantienen en un nivel intermedio y que pueden ser factores a mejorar. (40 a 79)

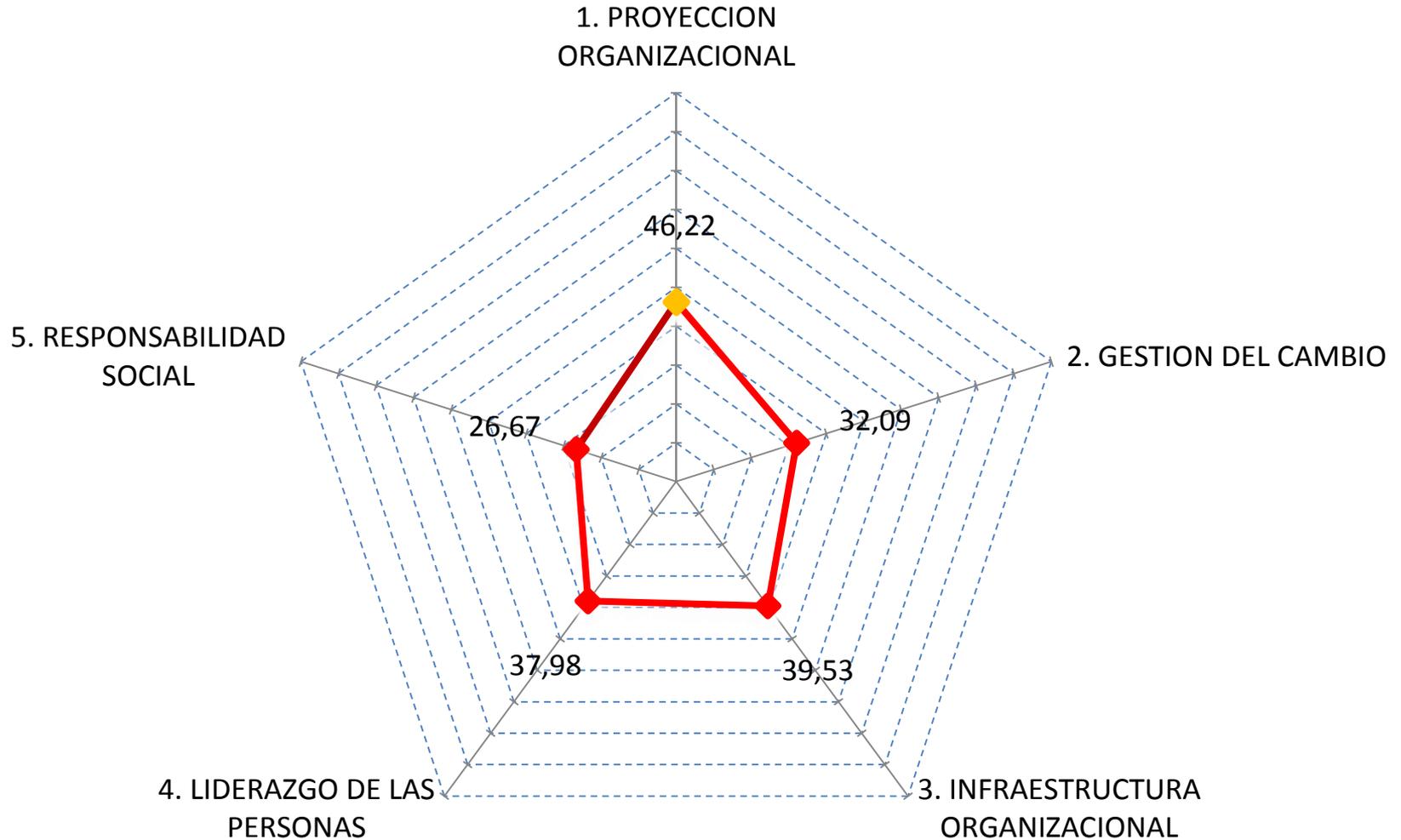
- **DEBILIDADES**

Factores que limitan las posibilidades de aprovechar las oportunidades, y se constituyen en aspectos a cambiar en la organización. (10 a 39)



# Principales Resultados

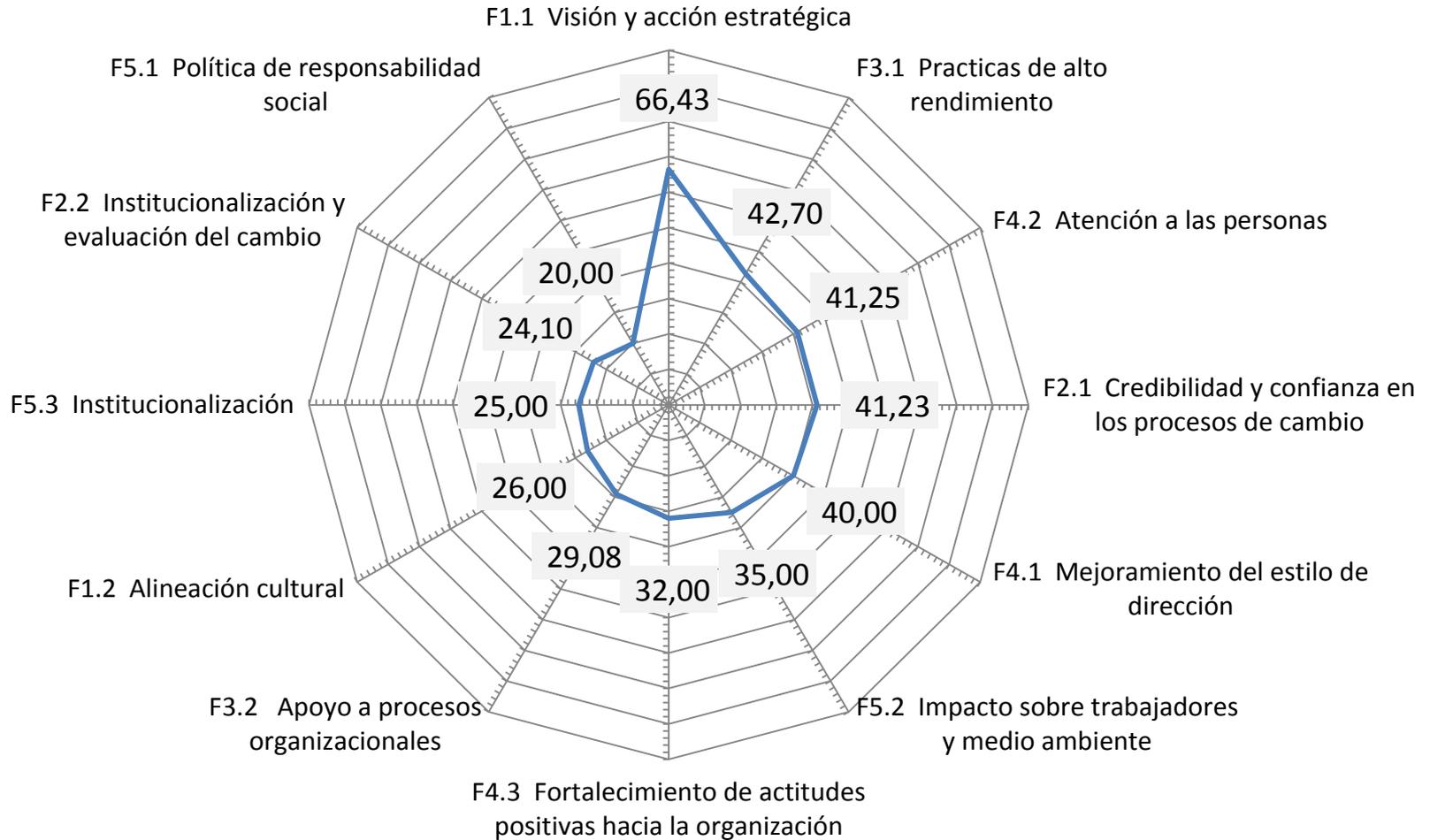
## Diagnóstico del Area según dimensiones del modelo





# Principales Resultados

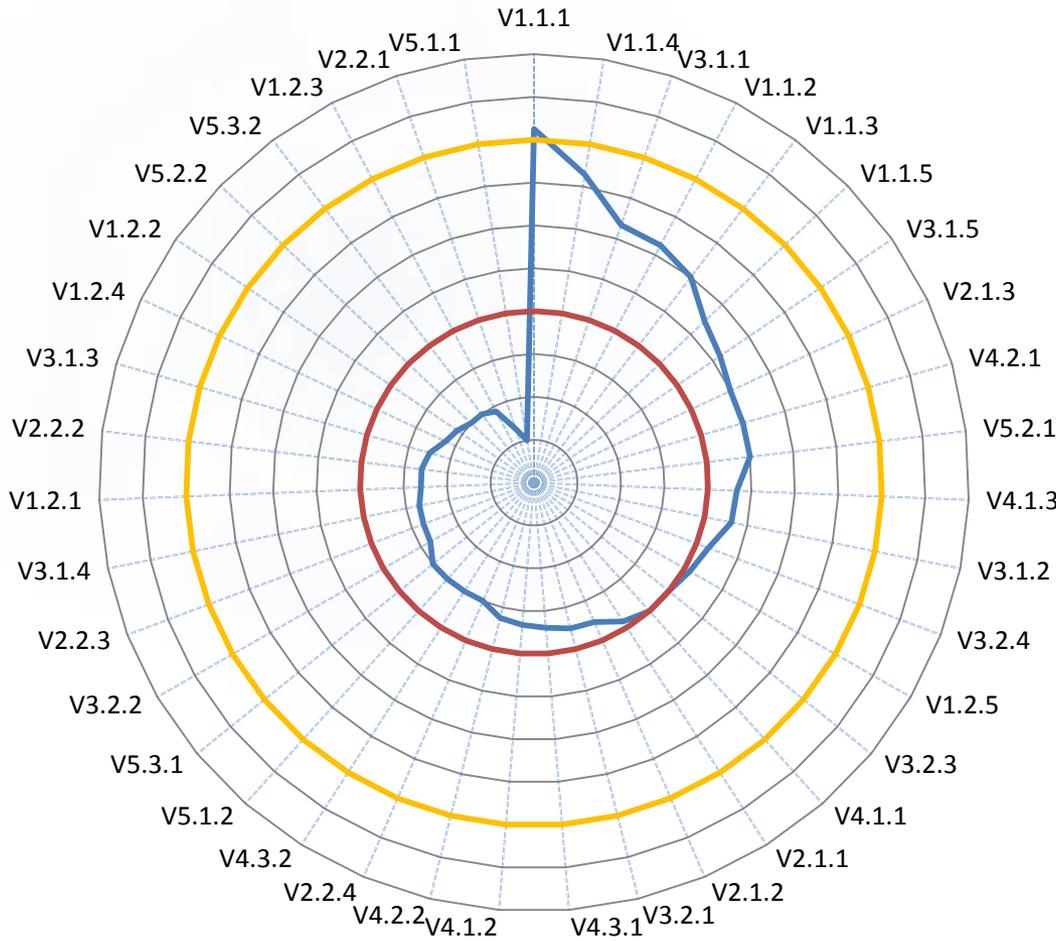
## Diagnóstico del Area según Factores del modelo





# Principales Resultados

## Diagnóstico del Area según Variables del modelo



El Modelo Evalúa 39 Variables

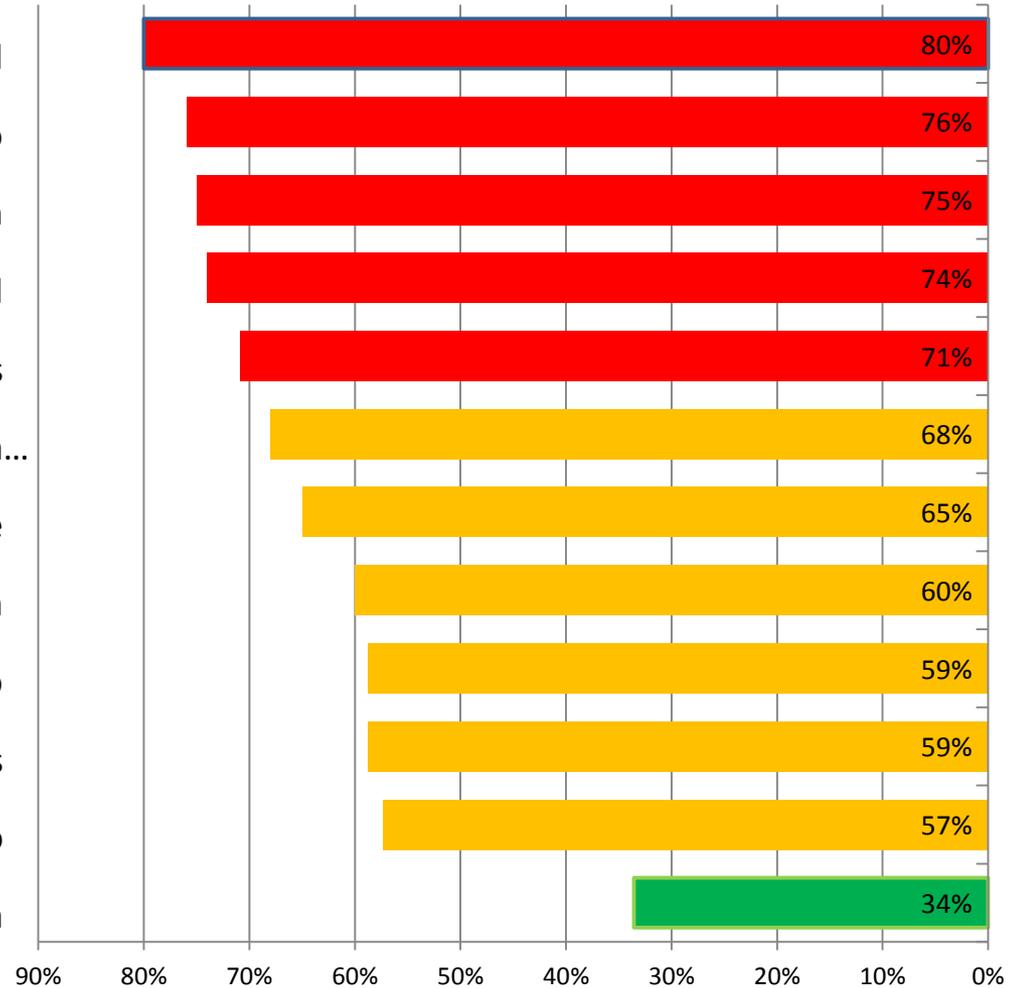
Fortalezas	1	3%
Neutro	15	38%
Debilidades	23	59%



# Principales Resultados

## PRIORIDAD DE INTERVENCIÓN DE FACTORES

- F5.1 Política de responsabilidad social
- F2.2 Institucionalización y evaluación del cambio
- F5.3 Institucionalización
- F1.2 Alineación cultural
- F3.2 Apoyo a procesos organizacionales
- F4.3 Fortalecimiento de actitudes positivas hacia la...
- F5.2 Impacto sobre trabajadores y medio ambiente
- F4.1 Mejoramiento del estilo de dirección
- F2.1 Credibilidad y confianza en los procesos de cambio
- F4.2 Atención a las personas
- F3.1 Practicas de alto rendimiento
- F1.1 Visión y acción estratégica





# Principales Resultados

## PRIORIDAD DE INTERVENCIÓN DE VARIABLES ALTA

V2.1.1	Involucrar a las personas con el cambio		38.3
V2.1.2	Identificar los resultados y alcance del cambio		35.4
V3.2.1	Apoyar los procesos de modernización institucional		35.0
V4.3.1	Fomentar la contribución de los trabajadores		34.0
V4.1.2	Formar directivos		33.3
V4.2.2	Orientar y guiar el trabajo		32.5
V2.2.4	Aplicar los resultados del cambio para generar		30.0
V4.3.2	Reconocer la labor de los trabajadores		30.0
V5.1.2	Velar porque se cumpla la Política de RS		30.0
V5.3.1	Comunicar e informar sobre las iniciativas de		30.0
V3.2.2	Mejorar la organización de trabajo		27.5
V2.2.3	Acompañar y evaluar el cambio		27.1
V3.1.4	Implementar e integrar practicas de Gestión		26.9
V1.2.1	Establecer una metodología para definir la c		26.0
V2.2.2	Comunicar e informar sobre el cambio		26.0
V3.1.3	Medir y recompensar el desempeño		25.0
V1.2.4	Vincular la acción de los directivos con la cul		22.5
V1.2.2	Identificar y aplicar una cultura apropiada co		21.4
V5.2.2	Velar por la protección del medio ambiente		20.0
V5.3.2	Establecer y aplicar un código ético		20.0
V1.2.3	Alinear practicas de Gestión Humana con la c		18.8
V2.2.1	Formar para el cambio		13.3
V5.1.1	Involucrar a los trabajadores		10.0



# Principales Resultados

## PRIORIDAD DE INTERVENCIÓN DE VARIABLES MEDIA

V1.1.4	Formular la política de planeación del Talento Humano		72.8
V3.1.1	Atraer y retener el talento		63.3
V1.1.2	Identificar problemas organizacionales y administrar el riesgo		62.5
V1.1.3	Definir mecanismos que permitan alinear los objetivos institucionales con la gestión del talento humano		60.0
V1.1.5	Transferir los planes a acciones		54.4
V3.1.5	Medir resultados de Gestión Humana en eficacia		52.0
V2.1.3	Comprometer a la alta dirección		50.0
V4.2.1	Generar condiciones favorables para cumplir		50.0
V5.2.1	Cumplir las normas		50.0
V4.1.3	Desarrollar la capacidad comunicativa		46.7
V3.1.2	Establecer y desarrollar competencias		46.3
V3.2.4	Mejorar el desempeño organizacional		42.9
V1.2.5	Promover la innovación y la flexibilidad en la gestión		41.3
V3.2.3	Apoyar los procesos de información y comunicación		40.0
V4.1.1	Crear ambientes de aprendizaje		40.0



**DNP** Departamento  
Nacional  
de Planeación

# Principales Resultados

PRIORIDAD DE INTERVENCIÓN DE VARIABLES BAJA

V1.1.1	Participar en la planeación estratégica institucional		82.5
--------	---	---	------



# Grupo Responsable

COD	VARIABLE	VLR	SALUD OCUPACIONAL	GESTION DE	DESARROLLO	GRUPO DE PL	ADMINISTRACION
V2.1.1	Involucrar a las personas con el cambio	● 38.3	X			X	
V2.1.2	Identificar los resultados y alcance del cambio	● 35.4	X			X	
V3.2.1	Apoyar los procesos de modernización institucional	● 35.0		X			
V4.3.1	Fomentar la contribución de los trabajadores	● 34.0		X			
V4.1.2	Formar directivos	● 33.3	X		X		
V4.2.2	Orientar y guiar el trabajo	● 32.5					
V2.2.4	Aplicar los resultados del cambio para generar impacto	● 30.0	X		X	X	
V4.3.2	Reconocer la labor de los trabajadores	● 30.0			X		
V5.1.2	Velar porque se cumpla la Política de RS	● 30.0				X	
V5.3.1	Comunicar e informar sobre las iniciativas de cambio	● 30.0				X	
V3.2.2	Mejorar la organización de trabajo	● 27.5			X		
V2.2.3	Acompañar y evaluar el cambio	● 27.1	X		X		
V3.1.4	Implementar e integrar practicas de Gestión Humana	● 26.9	X	X	X	X	X
V1.2.1	Establecer una metodología para definir la cultura	● 26.0	X		X		
V2.2.2	Comunicar e informar sobre el cambio	● 26.0	X		X		
V3.1.3	Medir y recompensar el desempeño	● 25.0		X			X
V1.2.4	Vincular la acción de los directivos con la cultura	● 22.5	X		X		
V1.2.2	Identificar y aplicar una cultura apropiada con el cambio	● 21.4	X		X		
V5.2.2	Velar por la protección del medio ambiente	● 20.0				X	
V5.3.2	Establecer y aplicar un código ético	● 20.0			X	X	
V1.2.3	Alinear practicas de Gestión Humana con la cultura	● 18.8	X		X		
V2.2.1	Formar para el cambio	● 13.3	X		X		
V5.1.1	Involucrar a los trabajadores	● 10.0	X		X		



# Grupo Responsable

COD	VARIABLE	VLR	SRH	GPLAN	DH	SO	GP	AS
V1.1.4	Formular la política de planeación del Talento Humano	● 72.8	X	X	X			
V3.1.1	Atraer y retener el talento	● 63.3					X	
V1.1.2	Identificar problemas organizacionales y administrar el riesgo	● 62.5		X	X	X		
V1.1.3	Definir mecanismos que permitan alinear los objetivos institucionales con la gestión del talento humano	● 60.0		X	X	X		
V1.1.5	Transferir los planes a acciones	● 54.4			X	X		X
V3.1.5	Medir resultados de Gestión Humana en eficacia	● 52.0					X	
V2.1.3	Comprometer a la alta dirección	● 50.0		X		X		
V4.2.1	Generar condiciones favorables para cumplir	● 50.0				X		
V5.2.1	Cumplir las normas	● 50.0		X				
V4.1.3	Desarrollar la capacidad comunicativa	● 46.7			X	X		
V3.1.2	Establecer y desarrollar competencias	● 46.3			X		X	
V3.2.4	Mejorar el desempeño organizacional	● 42.9						
V1.2.5	Promover la innovación y la flexibilidad en la	● 41.3		X	X	X		
V3.2.3	Apoyar los procesos de información y comunicación	● 40.0			X	X		
V4.1.1	Crear ambientes de aprendizaje	● 40.0			X			



## 1. Alineación cultural:

- ✓ Realizar medición de la cultura organizacional
- ✓ Realizar medición de clima organizacional
- ✓ Vincular estas dos mediciones entre si
- ✓ Tener en cuenta aspectos culturales de la organización para formular las estrategias de RRHH.
- ✓ Determinar los aspectos culturales que facilitan el desarrollo de objetivos y metas institucionales
- ✓ Desarrollo de actividades enfocadas a fortalecer los aspectos mas deseables de la cultura organizacional
- ✓ Desarrollar procesos de cambio cultural de considerarse necesario.



## 2. Gestión del cambio:

Liderar el desarrollo de una política que determine el compromiso de la organización con los procesos de cambio.

- Gestionar las expectativas de los trabajadores con respecto a los cambios que se implementen en la entidad.
- Fortalecer los sistemas de comunicación entre RRHH y los directivos de tal forma que se motive a la alta dirección a participar de los procesos de cambio.
- Determinación de estrategias para evaluar los procesos de cambio que se desarrollan en la entidad. Indicadores.
- Incluir en el PIC temas relacionados con el cambio
- Fomentar el desarrollo de capacidades de los empleados para afrontar los procesos de cambio.



## 3. Infraestructura Organizacional:

- Diseñar indicadores que permitan medir gestión, impacto, eficiencia y eficacia de los procesos de RRHH.
- Desarrollar y analizar de la rotación interna y externa.
- Determinar de estrategias que permitan medir la motivación de los trabajadores.
- Promover el enfoque de competencias al interior de la organización (que los empleados conozcan las competencias inherentes a su cargo, que estas se vinculen con el PIC y el plan de incentivos de la entidad).
- Participar en comités directivos (con propuestas que contribuyan al desempeño organizacional)
- Desarrollar de mediciones sobre cargas laborales para aportar al desempeño organizacional.



**DNP** Departamento  
Nacional  
de Planeación

# Actividades Plan Acción

## 3. Infraestructura Organizacional:

- Desarrollar de una propuesta sobre gestión del conocimiento organizacional.
- Desarrollar e implementar un sistema de información.



## 4. Liderazgo de las personas:

- Fomentar competencias que fortalezcan los roles de mando en la entidad.
- Incluir en el PIC actividades enfocadas a promover el mejoramiento continuo de los líderes de la entidad (desarrollo de competencias gerenciales)
- Implementar de una estrategia de retroalimentación de los líderes sobre su gestión, cumplimiento de metas (acuerdos de gestión) y rol.
- Promover canales de comunicación efectivos entre los líderes, directivos y colaboradores.
- Desarrollar un programa de acompañamiento y entrenamiento al nuevo trabajador (ampliar plan de inducción actual)



**DNP** Departamento  
Nacional  
de Planeación

# Actividades Plan Acción

## 4. Liderazgo de las personas:

- Diseño e implementación de estrategias que fomenten en desarrollo de acciones proactivas que vayan mas allá de las exigidas por el trabajo.



**DNP** Departamento  
Nacional  
de Planeación

# Actividades Plan Acción

## 5. Responsabilidad Social:

- Política
- Programa de responsabilidad social empresarial
- Incorporar principios se RS dentro del ejercicio cotidiano de RRHH



**DNP** Departamento  
Nacional  
de Planeación

## Por desarrollar....

- ✓ Determinar prioridad de intervención,(actividades, responsables fechas y recursos).
- ✓ Presentar el diagnóstico y las propuestas a la alta dirección.
- ✓ Incluir estas actividades en el plan de acción de la SRH.
- ✓ Planificar las actividades de Seguimiento y control



**DNP** Departamento  
Nacional  
de Planeación

## Datos de Contacto

Tel. (+57 1) 3815000  
Calle 26 13-19 Piso XX  
Bogotá - Colombia

[www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co)