



**EMPRESA DE RENOVACIÓN Y DESARROLLO  
URBANO DE MANIZALES S.A.S – ERUM S.A.S.**

**MANIZALES CALDAS**



**PLAN ESTRATÉGICO DE TALENTO HUMANO  
2024**

**ENERO DE 2024**

**Manizales, Centro Administrativo Municipal CAM**

• Calle 19 #21 - 44 Torre A pisos 7 y 13

Tels: (+57) 6 8722053 • (+57) 6 8720538 • (+57) 6 8720630

## 1. INTRODUCCIÓN

La EMPRESA DE RENOVACIÓN Y DESARROLLO URBANO DE MANIZALES S.A.S - ERUM S.A.S., en el marco del cumplimiento de sus políticas de calidad reconoce la importancia de la adopción y ejecución del Plan Estratégico de Gestión Humana, teniendo en cuenta los cambios y retos del mundo y los permanentes avances tecnológicos, lo cual requiere una mayor y mejor demanda de servicios por parte de la ciudadanía; lo anterior se suma a las tendencias políticas, sociales y económicas de nuestro país, lo que requiere una fuerza de trabajo integral en el marco del desarrollo y la motivación que permita no solo atraer a los mejores servidores, sino que además se logre estimularlos y retenerlos, para lo cual se requiere implementar políticas sólidas, que agreguen valor a la gestión del recurso más importante de toda organización, las personas.

Nuestro plan se orienta a agregar valor a las actividades de desarrollo, a través del mejoramiento de las competencias, capacidades, conocimientos, habilidades y calidad de vida, de tal manera que esto genere satisfacción, motivación y compromiso, y conlleve a la prestación de servicios acordes con los requerimientos de la ciudadanía, con alto nivel de productividad.

El Plan Estratégico de Gestión Humana de la **EMPRESA DE RENOVACIÓN Y DESARROLLO URBANO DE MANIZALES S.A.S - ERUM S.A.S.**, toma como referencia los lineamientos de la Política de Integridad del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), para lo cual la empresa fortalecerá mecanismos de diálogo sobre el servicio público como fin del Estado, que permitan vigilar la integridad en las actuaciones de los servidores y desarrollará actividades pedagógicas e informativas con temas asociados a integridad, logrando un cambio cultural.

Para lograr los objetivos anteriormente mencionados, es necesario contar con adecuadas condiciones de trabajo que permitan la prevención del riesgo laboral, también es preciso que por su parte haya el compromiso del autocuidado, para generar la satisfacción de sus necesidades y las de su grupo familiar, para mejoramiento continuo de su calidad de vida, dentro de políticas de Talento Humano.

Otro tema fundamental es la capacitación, pues es necesario fortalecer los saberes, actitudes, habilidades, destrezas y conocimientos de los colaboradores, para lo cual se ha construido el Plan de Capacitación, tomando como referencia la dimensión del Talento Humano.

El presente Plan Estratégico de Gestión Humana está orientado a adelantar los protocolos de selección, permanencia y retiro del personal, así como el mejoramiento continuo de sus capacidades y competencias, contribuyendo a mantener un desarrollo global, obteniendo como resultado el mejoramiento continuo de clima laboral y de todos los procesos de la entidad. Contiene las estrategias, objetivos, actividades, seguimiento y evaluación de los programas de Bienestar Social, Plan de previsión de recursos

**Manizales, Centro Administrativo Municipal CAM**

• Calle 19 #21 - 44 Torre A pisos 7 y 13

Tels: (+57) 6 8722053 • (+57) 6 8720538 • (+57) 6 8720630

 [contacto@erum.gov.co](mailto:contacto@erum.gov.co) • [www.erum.gov.co](http://www.erum.gov.co)



humanos, Capacitación, Plan anual de vacantes, conducidos al mejoramiento de la calidad de vida, desarrollo de competencias y el manejo eficiente de los recursos humanos en aras del cumplimiento del quehacer misional de la entidad.

La Dirección de Gestión Humana y Organizacional de la EMPRESA DE RENOVACIÓN Y DESARROLLO URBANO DE MANIZALES S.A.S – ERUM S.A.S, contribuye de manera permanente al logro de los objetivos institucionales toda vez que busca fortalecer la gestión de los procesos internos y proporcionar el talento humano necesario y con las competencias adecuadas que permitan la consecución de la misión institucional.

Lo anterior en el marco de los principios de la administración pública en donde se encuentra la regulación del sistema de empleo público y los principios básicos que deben regular el ejercicio de la función pública, fundamentados en gran parte por la Ley 909 de 2004, Decreto 1083 de 2015, Decreto 648 de 2017, Decreto 815 de 2018 y los lineamientos de la Comisión Nacional del Servicio Civil respecto del Sistema General de Carrera en concordancia con el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

Como se puede observar en la evolución de los planes institucionales relacionados con el desarrollo y gestión del talento humano, se le ha dado especial énfasis a:

- (1) La optimización de los procesos mediante la actualización de procesos y procedimientos,
- (2) Optimización de los recursos en actividades de bienestar, capacitación, salud y seguridad en el trabajo, cursos de capacitación tanto virtuales como presenciales nivelando las variables que inciden en el bienestar, satisfacción y productividad de sus colaboradores, contribuyendo a focalizar los recursos y esfuerzos para el desarrollo de las personas y de esta forma contribuir al logro de los objetivos institucionales.
- (3) Gestión y desarrollo del talento humano por competencias (establecimiento de competencias propias por nivel jerárquico y desarrollo de perfiles de cargo, aprobación e implementación de Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) por competencias.

En el presente documento se explican las diferentes etapas que desarrolló la Dirección de Gestión Humana y Organizacional para formular su Plan Estratégico, teniendo en cuenta los lineamientos y herramientas aportadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y las necesidades y características de la entidad; de igual forma se presenta la estrategia que desarrollará la entidad en el 2023, periodo para el cual se formuló el PETH que se verá reflejado en el plan de acción de dicha vigencia.



## MARCO JURIDICO

La legislación colombiana regula en varias normas los procesos y las funciones de Gestión y el talento Humano en las entidades públicas. Las leyes y decretos pueden clasificarse en dos tipos, aquellas denominadas “De Impacto”, porque determinan factores altamente relacionados con la Planeación Estratégica Institucional y “las Descriptivas”, porque nominan algunas regulaciones o descripciones:

Dentro de las normas de impacto tenemos como principales la Ley 489 de 1998, la cual define la estructura organizacional de las entidades públicas del Orden Nacional, la planta de personal y los niveles jerárquicos. Relacionado con la Planeación Estratégica, esta ley regula los procesos de diagnóstico institucional, fortalece los sistemas de información y las competencias de los empleados públicos.

Otra norma de impacto relevante es la Ley 909 de 2004 la cual regula el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública. En términos generales esta ley define la profesionalización de los RRHH al servicio de la administración pública, bajo el parámetro del mérito, determina los lineamientos para la estructura del empleo público, la ordenación de la jornada laboral, el ingreso y el ascenso público, la capacitación, la evaluación de desempeño y los principios de la Administración pública.

La mencionada Ley 909 de 2004 estableció que, al Departamento Administrativo de la Función Pública, le corresponde diseñar mecanismos e instrumentos que contribuyan a que las entidades públicas puedan de forma coherente y armónica administrar los recursos humanos para la eficiente y racional administración del empleo público en Colombia y el mejoramiento de productividad y eficiencia de las organizaciones públicas.

Así mismo la Ley 909 de 2004, artículos 14 y 15, establece como funciones del Departamento Administrativo de la Función Pública y de las Unidades de Personal, la elaboración de Planes Anuales de Vacantes; dichos Planes favorecerán la racionalidad de los procesos de selección que deberá adelantar la Comisión Nacional del Servicio Civil para la provisión de las vacantes en cargos de carrera administrativa.

Decreto 2539 de 2005. “Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005”.

Ley 1474 de 2011. “Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública”.

El Decreto 1083 de 2015, unifica el cuerpo normativo reglamentario del Sector Función Pública, en el que se incluyen materias atinentes a empleo público, funciones, competencias, requisitos generales de los niveles jerárquicos, administración de personal, situaciones administrativas, capacitación, sistema de estímulos, retiro del

**Manizales, Centro Administrativo Municipal CAM**

• Calle 19 #21 - 44 Torre A pisos 7 y 13

Tels: (+57) 6 8722053 • (+57) 6 8720538 • (+57) 6 8720630

 [contacto@erum.gov.co](mailto:contacto@erum.gov.co) • [www.erum.gov.co](http://www.erum.gov.co)



servicio, reformas de las plantas de empleos, gerencia pública, entre otros temas. Posteriormente, el Decreto 648 de 2017 modificó el Decreto 1083 de 2015, en lo correspondiente al régimen de administración de personal, la competencia y procedimiento para el nombramiento, posesión y revocatoria del nombramiento, vacancia y formas de provisión de empleos, movimientos de personal y situaciones administrativas en las que se pueden encontrar los empleados públicos de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional y Territorial.

Recientemente el Decreto 815 de 2018 modificó nuevamente el Decreto 1083 de 2015 en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos.

Por último, el Decreto 612 de 2018 fijo directrices para la integración de los planes institucionales y estrategias al Plan de Acción por parte de las Entidades.

## 1. OBJETIVO GENERAL

Contribuir al Mejoramiento de la Calidad de vida de los Servidores Públicos y Contratistas de la Entidad, a través de la formulación y desarrollo de programas que fomenten un ambiente de trabajo positivo permitiendo el posicionamiento de la Dirección de Gestión Humana y Organizacional y el fortalecimiento de la gestión y articulación interna de la ERUM S.A.S.

### 1.1 Objetivo Específicos:

- ✚ Implementar un plan de capacitación que propenda por el desarrollo de las competencias y habilidades del talento humano de la **EMPRESA DE RENOVACIÓN Y DESARROLLO URBANO DE MANIZALES S.A.S - ERUM S.A.S.**, en función de la mejora permanente de su desempeño.
- ✚ Contribuir al desarrollo integral de los empleados de la **EMPRESA DE RENOVACIÓN Y DESARROLLO URBANO DE MANIZALES S.A.S - ERUM S.A.S.** y mejorar la cultura organizacional a través del Plan de Bienestar social.
- ✚ Fortalecer el modelo de gestión por competencias laborales para facilitar los procesos de selección, evaluación y movilidad.
- ✚ Promover la cultura de autogestión, autocontrol y autoevaluación en busca de mejores prácticas de gestión pública.
- ✚ Hacer más eficiente la Dirección de Gestión Humana por medio de la minimización de procesos y procedimientos en materia de administración de personal.
- ✚ Desarrollar mecanismos que mejoren la evaluación del desempeño laboral y de la gestión de empleados públicos cumpliendo con la normatividad legal vigente.

- ✦ Poner en marcha todos los lineamientos y directrices de la Función Pública en la implementación del MIPG.

## 2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ENTIDAD

### 2.1 Misión

La **EMPRESA DE RENOVACIÓN Y DESARROLLO URBANO DE MANIZALES S.A.S - ERUM S.A.S.**, tiene como misión el desarrollo de proyectos integrales a través de la gestión institucional y la articulación intersectorial para transformar nuestro territorio en beneficio de la comunidad.

### 2.2. Visión

Para el 2025 La **EMPRESA DE RENOVACIÓN Y DESARROLLO URBANO DE MANIZALES S.A.S - ERUM S.A.S.**, Será una organización con solidez económica y sostenibilidad financiera, reconocida en el ámbito nacional e internacional por el liderazgo en el desarrollo de proyectos integrales que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.

### 2.3. Valores éticos

- Honestidad
- Respeto
- Compromiso
- Diligencia
- Justicia

## 3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para el cumplimiento de sus funciones, La **EMPRESA DE RENOVACIÓN Y DESARROLLO URBANO DE MANIZALES S.A.S - ERUM S.A.S.** cuenta con una planta global, conformada por 25 cargos, de los cuales 11 se encuentran provistos y 14 se encuentra vacante.

**Manizales, Centro Administrativo Municipal CAM**

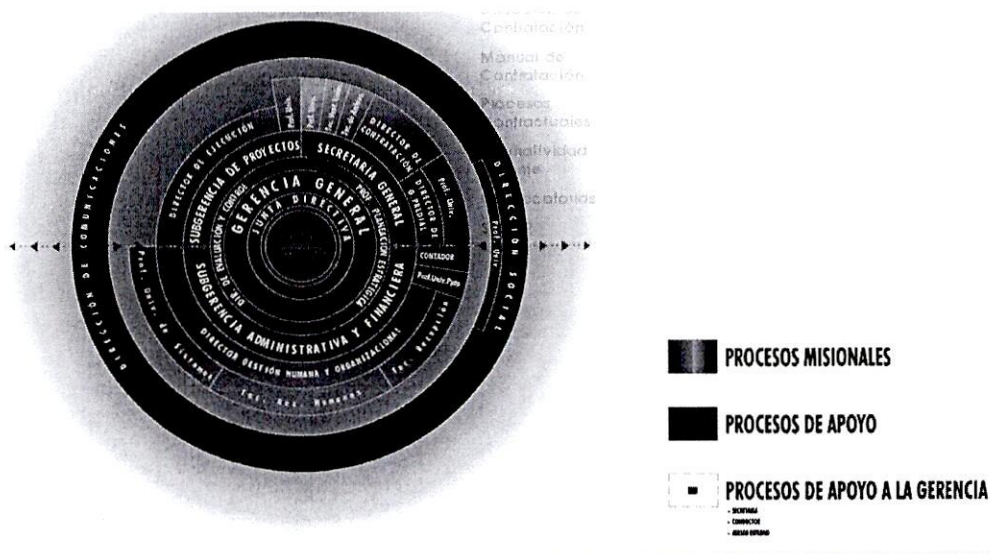
• Calle 19 #21 - 44 Torre A pisos 7 y 13

☎ Tels: (+57) 6 8722053 • (+57) 6 8720538 • (+57) 6 8720630

🌐 [contacto@erum.gov.co](mailto:contacto@erum.gov.co) • [www.erum.gov.co](http://www.erum.gov.co)



### 3.1. Organigrama de la Entidad



## 4 ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO

La planeación estratégica es el instrumento a través del cual se identifica y planea la ejecución de actividades para cubrir las necesidades de los servidores públicos de la **EMPRESA DE RENOVACIÓN Y DESARROLLO URBANO DE MANIZALES S.A.S - ERUM S.A.S.**

En este sentido, las actividades constitutivas de los planes de acción en materia de talento humano se circunscribirían a los procesos de ingreso, permanencia y retiro de los servidores públicos.

## 5. METODOLOGÍA

Para la formulación del Plan Estratégico de Talento Humano se realizó un plan de trabajo conformado por una serie de actividades con una secuencia lógica que permitiera el logro de los objetivos propuestos. a continuación, se describen las diferentes fases y actividades:

## 1 FASE: DIAGNÓSTICO

- Recolección de la información.
- Elaboración de la matriz DAFP
- Análisis de la información

## 2 FASE: DETERMINACIÓN DE LOS ASPECTOS A INTERVENIR

- Priorización de necesidades a mediano y largo plazo
- Presentación de resultados de la fase 1 a los involucrados e interesados.

## 3 FASE: PLAN DE ACCIÓN

- Objetivos, Actividades, instrumentos y herramientas
- Documentación (elaboración del plan estratégico)

## 4 FASE: CONTROL Y SEGUIMIENTO

- Desarrollo de herramientas
- Control
- Evaluación
- Actualización y seguimiento

## 6. PLAN DE TRABAJO

La metodología propuesta de Gestión Estratégica de Recursos Humanos se basa, en primer lugar, en el modelo e investigación desarrollada en el contexto colombiano por Gregorio Calderón (2008); en segundo lugar, en la investigación adelantada de forma conjunta por la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) y el DAFP sobre planeación estratégica del recurso humano en las entidades públicas (2010) y en tercer lugar, en la contribución de un equipo interdisciplinario de asesores y profesionales del DAFP quienes realizaron aportes conceptuales y técnicos para la formulación e implementación del modelo (2011).

### Marco teórico de la metodología

El modelo de Gregorio Calderón se toma como un punto de referencia para la formulación de la metodología propuesta por el DAFP. En este sentido, a continuación, se presentan algunos elementos sobre los cuales se apoya y justifican los diferentes componentes del modelo presentado, estableciendo un especial interés en la idea de agregar valor al funcionamiento de las áreas de Recursos Humanos en las Entidades Públicas colombianas. Estos elementos también son coherentes con los aspectos que son abordados desde los diferentes modelos de planeación estratégica de Recursos Humanos.

**Manizales, Centro Administrativo Municipal CAM**

Calle 19 #21 - 44 Torre A pisos 7 y 13

Tels: (+57) 6 8722053 • (+57) 6 8720538 • (+57) 6 8720630

contacto@erum.gov.co • www.erum.gov.co



Dimensiones Factores y Variables del Modelo Tal como se mencionaba, la metodología presenta cinco (5) dimensiones, las cuales se subdividen en factores y variables que identifican de una forma detallada los diferentes elementos que se deben tener en cuenta para llevar a cabo un proceso de planeación estratégica de Recursos Humanos en una entidad. Cada uno de estos elementos en conjunto permitirá que desde el área de talento Humano se pueda generar valor a través de la optimización de las condiciones que permitan un mayor rendimiento de los funcionarios.

### 1) Proyección organizacional

Esta dimensión se relaciona con la necesidad de la entidad de responder de manera inteligente a los requerimientos del mercado, desarrollando capacidades internas que le permitan aprovechar las oportunidades que el entorno le ofrece. Estas condiciones requieren que la empresa emprenda acciones estratégicas que propenderán por el desarrollo de ventajas competitivas, en términos de eficiencia y eficacia.

La estrategia competitiva de la empresa dependerá de la existencia de un entorno competitivo, de la existencia de unos recursos que agreguen valor (escaso, difícilmente imitable e intransferible), así como de una habilidad gerencial para organizarlos y gestionarlos de forma que los productos y servicios desarrollados sean atractivos, de calidad y económicamente viables. Desde este marco de referencia, gestión humana debe contribuir a la formación de capital humano, al incremento de la productividad, a mejorar los resultados financieros y los servicios/productos relacionados con el quehacer institucional. Así mismo debe aportar a los procesos de responsabilidad social empresarial y debe buscar la administración eficiente de los recursos, si quiere ser reconocida como un elemento importante en la visión estratégica de la alta gerencia. El papel central del área de Talento Humano en este aspecto es apoyar el desarrollo de la capacidad para actuar estratégicamente de la organización.

#### Visión y acción estratégica

Con respecto a la visión y acción estratégica, esta debe verse reflejada en el cumplimiento de objetivos organizacionales, en la optimización de tiempos entre la concepción y la ejecución de la estrategia, así como en la conversión de la estrategia en prácticas específicas, en el mejoramiento del desempeño institucional y en una cultura organizacional coherente con las políticas y finalidades organizacionales. Estos aspectos implican:

- Formular una estrategia de recursos humanos, que conciba la función del área como un medio para lograr la ventaja competitiva que la entidad requiere.
- Buscar la congruencia de la estrategia de recursos humanos con la estrategia organizacional.



- Mantener la coherencia interna entre las diversas prácticas de gestión de recursos humanos.
- Medir los resultados de la gestión de recursos humanos en función de su impacto en la organización (satisfacción de clientes internos o externos, rendimiento, etc.) y no en función del cumplimiento de actividades

### Alineación Cultural

Con respecto a la alineación cultural, este es el punto de partida para la implementación de cualquier plan institucional, ya que comprende los lineamientos básicos de cómo se comportan los trabajadores y de cuáles son sus principales criterios de acción dentro de la entidad. Para desarrollar este aspecto en la organización, el área de Talento Humano debe asumir responsabilidades sustancialmente diferentes, convertirse en líder de gestión de la transformación cultural, formando la mentalidad y los comportamientos que influyan sobre los resultados técnicos, operativos y financieros de la entidad y el mejoramiento de la eficiencia organizacional.

Para generar valor agregado desde esta perspectiva, se debe:

- Identificar la cultura más apropiada para la estrategia de la empresa y tratar de alinear las prácticas de gestión humana a dicha cultura. También se debe buscar que esta cultura se constituya en fuente de motivación y autonomía.
- Articular todos los procesos de gestión humana, para identificar las mejores prácticas con relación al desarrollo de las estrategias propuestas, e ir adaptando esta serie de prácticas a la naturaleza y condiciones particulares de las entidades públicas de hoy en día.

## 2) Gestión del Cambio

Esta segunda dimensión se refiere al cambio planeado, es decir al cambio que intencionalmente pretende el logro de unos objetivos preestablecidos. El cambio es una capacidad organizacional para mejorar el diseño e implementación de iniciativas, y para reducir los tiempos de los ciclos en todas las actividades de la organización. En este sentido se trata de una transformación organizacional, entendido el concepto como crear un nuevo modelo de organización y producción; significa alterar las propias premisas sobre la realidad y comprender el cambio como fundamental para el éxito organizacional.

El papel central del área de Talento Humano es desarrollar la capacidad de cambio; este será su verdadero valor agregado. Si bien al área de gestión humana se le critica haberse dedicado en exceso a funciones administrativas, cuando esta labor se orienta al desarrollo de estructuras flexibles, a la búsqueda de nuevas configuraciones del trabajo

**Manizales, Centro Administrativo Municipal CAM**

▲ Calle 19 #21 - 44 Torre A pisos 7 y 13

☎ Tels: (+57) 6 8722053 • (+57) 6 8720538 • (+57) 6 8720630

🌐 contacto@erum.gov.co • www.erum.gov.co



y al logro de prácticas de alto rendimiento en gestión humana, las reestructuraciones o cambios que se puedan presentar en la organización no serían del todo incompatibles con las acciones ya desarrolladas. Complementario con lo anterior, solo se conseguirá un alto rendimiento sostenido si las formas nuevas de la organización resultante del proceso de diseño tienen en cuenta la naturaleza del trabajo y de las personas.

### Credibilidad y confianza en los procesos de cambio

Este factor hace referencia a las acciones desarrolladas por el área de gestión humana con el propósito de generar relaciones de confianza entre los trabajadores para promover la aceptación del cambio. Este es un aspecto que se encuentra altamente relacionado con la historia misma de cómo se han manejado los procesos de cambio en el pasado y del rol que ha desempeñado gestión humana en su desarrollo. De acuerdo con lo anterior, el área debe buscar que los procesos de cambio se terminen, se comuniquen sus resultados y se identifique su impacto en términos de beneficios y oportunidades para los trabajadores y la organización. Algunos aspectos que se deben tener en cuenta en relación con este factor son:

- Difundir y discutir la necesidad compartida del cambio, para generar un mayor involucramiento con los procesos de cambio desarrollados.
- Movilizar apoyos, para que los trabajadores identifiquen donde se producen los cambios y como beneficiarán a los grupos de interés.
- También le corresponde al área de talento humano motivar a la alta dirección para que patrocine el cambio y para que sea coherente frente a estos procesos.

### Institucionalización y evaluación del cambio

Para que el cambio sea efectivo en una organización debe ser institucionalizado, es decir, que la organización incorpore dentro de sus prácticas cotidianas este concepto. A recursos humanos le corresponde facilitar dicha institucionalización a través de la revisión de prácticas administrativas y gerenciales en la empresa, la definición de modelos organizacionales de cambio y el apoyo a la organización en el desarrollo de programas asociados con estos procesos. Otro aspecto de alta importancia es el monitoreo y evaluación de los procesos de cambio, mediante el acompañamiento y direccionamiento de las acciones que se van realizando, así como mediante la identificación de beneficios y riesgos de cada proceso.

### 3) Infraestructura organizacional

La tercera dimensión infraestructura organizacional, se entiende como el conjunto de actividades empresariales que permiten asegurar la consistencia entre las diversas prácticas administrativas, la organización del trabajo, los sistemas de medición, la adaptación a entornos cambiantes (flexibilización) y la creación de procesos internos que se adapten a demandas futuras (Ulrich, Losey y Lake, 1998 citado por Calderón, 2008).

El valor agregado por gestión humana en esta dimensión se refleja en el apoyo dado para construir la capacidad organizacional para ser eficiente y eficaz. También se espera que la eficiencia y eficacia organizacional se esté revaluando y mejorando de forma sistemática y continua.

#### Prácticas de alto rendimiento

Es necesario que los objetivos de los procesos que desarrolla el área de Recursos Humanos se enlacen con la obtención de una mayor eficiencia organizacional. En este sentido, gestión humana genera valor a la organización cuando comprende la dimensión del capital humano de cada una de las prioridades clave de la empresa y desarrolla acciones que fortalecen las capacidades de los trabajadores para obtener un mayor rendimiento individual y colectivo. Esta concepción de la función de Talento Humano implica:

- Integrar y coordinar los procesos de gestión humana que se realizan, para optimizar la eficiencia del área y de la organización.
- Conocer y desarrollar las competencias de los trabajadores de la organización, para así potenciar su contribución individual y colectiva a los resultados organizacionales. Así mismo, se hace necesario reconocer dicha contribución para establecer un vínculo bidireccional de ganancia mutua entre la organización y sus trabajadores.
- Medir y monitorear la función de recursos humanos, de acuerdo con su aporte real al aumento del rendimiento empresarial.

#### Apoyo a procesos organizacionales

La Dirección de Gestión Humana y Organizacional, debe apoyar el desempeño organizacional total. Su aporte debe ser significativo en los procesos de modernización, en la integración de las diferentes funciones, áreas y prácticas organizacionales, y en los proyectos de mejoramiento de la organización del trabajo. Esto indica que el área de Talento Humano debe asumir un rol de asesores internos en el proceso de diseñar y rediseñar las ocupaciones, los cargos y las tareas que se desarrollan en la organización, para alcanzar estrategias, capacidades y niveles de rendimiento más altos.

**Manizales, Centro Administrativo Municipal CAM**

• Calle 19 #21 - 44 Torre A pisos 7 y 13

Tels: (+57) 6 8722053 • (+57) 6 8720538 • (+57) 6 8720630

 [contacto@erum.gov.co](mailto:contacto@erum.gov.co) • [www.erum.gov.co](http://www.erum.gov.co)



#### 4) Liderazgo de las personas.

Tal como su nombre lo indica, esta dimensión hace referencia al papel que desempeña el liderazgo como un componente importante de la gerencia y de la planeación estratégica misma de la organización. En este sentido, se entiende al líder como un agente estrechamente relacionado con los resultados del equipo de trabajo, el cual deberá estar en capacidad para crear las condiciones que le permita movilizar a las personas y lograr su contribución discrecional (Bennis, 1997 citado por Calderón, 2008).

##### Mejoramiento del estilo de dirección

Tal como se mencionaba anteriormente, contar con competencias adecuadas en los trabajadores es necesario para garantizar un alto desempeño en la organización; en el caso de los líderes y directivos esto es algo particularmente importante no solo en el desarrollo de las tareas asignadas a su cargo u ocupación, sino para poder guiar, acompañar y motivar el trabajo de sus colaboradores. De acuerdo con esto, el área de Recursos Humanos debe procurar:

- Que haya un ambiente facilitador para el aprendizaje y fortalecimiento de las competencias que favorezcan los roles de liderazgo dentro de la organización.
- Que efectivamente se promuevan acciones encaminadas a fortalecer las competencias de los líderes de la organización. Se busca que gestión humana asuma el rol de formadores de los gerentes de la organización.

##### Atención a las personas

Gestión humana se tiene que convertir en el canal de mediación entre los funcionarios y la organización y debe asegurar que los trabajadores dispongan de los medios necesarios para desarrollar eficientemente su labor. Este rol implica por una parte el velar porque haya condiciones adecuadas de trabajo no solo desde lo tecnológico, sino también desde lo social y psicológico; por otra parte, el área de Talento Humano también debe apoyar el trabajo de los líderes y directivos en relación con el direccionamiento de las tareas con el fin de alcanzar las metas individuales, colectivas y organizacionales.

##### Fortalecimiento de actitudes positivas hacia la Entidad

Gestión humana tiene la responsabilidad de desarrollar estrategias que permitan que los trabajadores se sientan a gusto en su trabajo, con el fin de buscar su contribución voluntaria en el cumplimiento de las metas estratégicas de sus respectivas áreas y de la organización, así como en el mejoramiento continuo de la empresa. En este orden de ideas, le corresponde a gestión humana establecer procesos de reconocimiento y

estímulo que mejoren la motivación, la satisfacción, el compromiso y el empoderamiento de los trabajadores.

### **5) Responsabilidad Social Empresarial**

La quinta dimensión, responsabilidad social, se asume como el conjunto de principios para entender el papel de la empresa en la sociedad y la obligación que conlleva de actuar voluntariamente en sintonía con las necesidades y exigencias de dicha sociedad (Calderón, 2008). Asumir una posición frente a la responsabilidad social implica diversos aspectos de la gestión organizacional:

- Definir qué tipo de organización se quiere ser, es decir, repensar aspectos de base como la misión empresarial, a partir de lo cual se definirán las políticas de responsabilidad social.
- Establecer qué proceso se seguirá para la construcción social de su legitimidad, o sea, anticiparse en gestionar las cuestiones que surjan de la sociedad a raíz de su reputación empresarial. Así mismo, puede cuestionarse cómo se logra esa rentabilidad social y su posición frente al posible costo social que implique, sin llegar a descuidar los factores de eficiencia y eficacia existentes.
- Plantearse que la responsabilidad social requiere definir la posición empresarial frente a la transparencia y por tanto frente a la rendición de cuentas de la sociedad.

#### Política de responsabilidad social

Desde gestión Humana se espera participar activamente en la construcción del sentido de responsabilidad social en la organización, a través del apoyo en la formulación apropiada de una política de responsabilidad social. Así mismo se busca involucrar a los trabajadores en su formulación y seguimiento y velar porque haya una relación clara y explícita entre estas políticas y los procesos de mejoramiento continuo empresariales.

#### Impacto sobre trabajadores y medio ambiente

Una vez establecida una política de responsabilidad social clara, es necesario vigilar que esta se empiece a aplicar y que se cumpla. En este sentido, Gestión Humana velará por que las normativas que involucren al personal se lleven a cabo, garantizando su coherencia con normas y leyes de orden nacional y regional, cuando sea necesario.

Adicionalmente, es deber de la Dirección de Gestión Humana y Organizacional apoyar las acciones orientadas a la sostenibilidad y respeto del entorno, en tanto que estas implican en buena medida la interacción entre las personas, la sociedad y el medio ambiente en el que se encuentran

**Manizales, Centro Administrativo Municipal CAM**

Calle 19 #21 - 44 Torre A pisos 7 y 13

Tels: (+57) 6 8722053 • (+57) 6 8720538 • (+57) 6 8720630

contacto@erum.gov.co • www.erum.gov.co



### Resultados fase 1: Diagnostico

Inicialmente, es importante conocer cuál es el estado actual de la entidad con respecto a las distintas dimensiones, factores y variables que plantea el modelo, para tal fin es fundamental desarrollar un proceso de diagnóstico organizacional.

Una de las herramientas más frecuentemente usada para este proceso es la Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). El análisis DOFA es una herramienta de auditoría de la organización para detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno y presenta un procedimiento inductivo de análisis que permite identificar factores internos y externos a fin de determinar aquellos aspectos que son importantes intervenir.

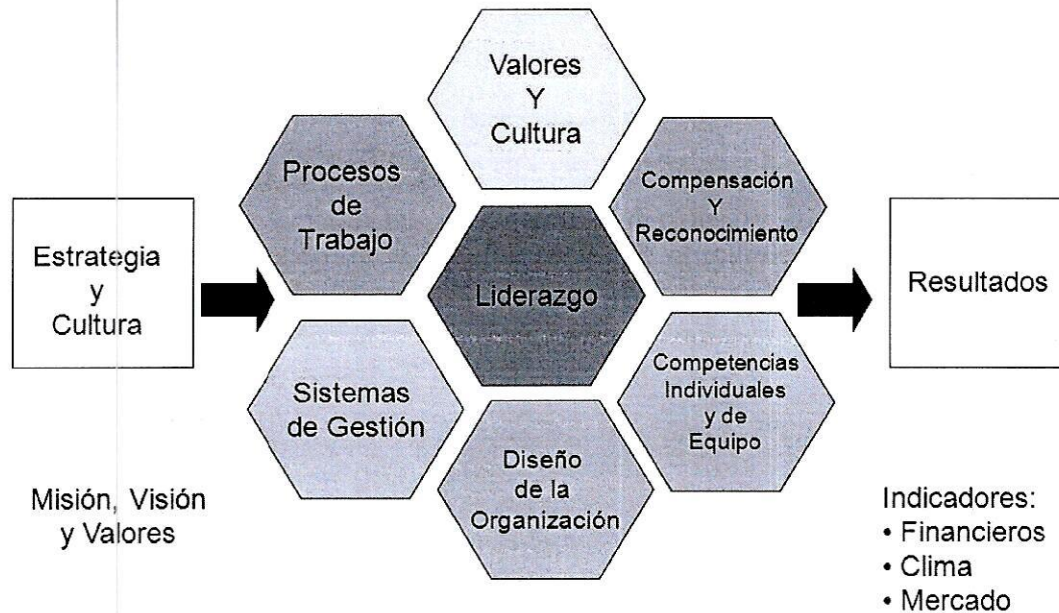
Para el presente proceso, se realizará una adaptación de la matriz incorporando a la misma como aspectos claves a evaluar las dimensiones, factores y variables propuestas por el modelo propuesto para el proceso de planeación estratégica de recursos humanos, los cuales pueden ser adaptados de acuerdo con las características y naturaleza de cada organización y sector económico al que pertenecen.

De acuerdo con los lineamientos establecidos por el DAFP el diagnostico se realizará mediante un análisis DOFA (Ver imagen).

## Plan Estratégico de Recursos Humanos

### Fase 1

Análisis interno de la situación actual de la organización con visión del RRHH



### Dimensiones, factores y variables del modelo

En esta sección se enuncian las dimensiones, factores y variables que se tendrán en cuenta para el diagnóstico de la Entidad teniendo en cuenta lo planteado en el modelo de planeación estratégica de recursos humanos. Para lo cual se utilizarán los formatos que facilite el DAFP o diseñados por la entidad.

### Importancia de la dimensión en la Planeación de Talento Humano.

En esta sección se tendrá que asignar un peso porcentual con respecto a la importancia que tienen la dimensión en el proceso de planeación estratégica de talento humano. La sumatoria de la ponderación realizada debe dar el 100. Tenga en cuenta que cuando se hacen las ponderaciones porcentuales acerca de la importancia de cada dimensión, estas se hacen de acuerdo con lo que se considera lo más adecuado para poder agregar valor desde el área de Talento Humano. (Qué importancia debería tener la dimensión para un óptimo funcionamiento del área en términos de contribución a la entidad). No obstante, es igualmente importante identificar los posibles limitantes de la institución de modo que estos puntajes ideales, sean aplicables al contexto real en el que se desarrollan o implementan.

**Manizales, Centro Administrativo Municipal CAM**

• Calle 19 #21 - 44 Torre A pisos 7 y 13

Tels: (+57) 6 8722053 • (+57) 6 8720538 • (+57) 6 8720630

contacto@erum.gov.co • www.erum.gov.co



### Importancia de la variable en la dimensión.

Este apartado hace referencia al peso que tiene cada variable en el factor valorado. En esta se tendrá que realizar la asignación de un peso porcentual a cada variable con respecto al factor evaluado. La sumatoria de la ponderación realizada en cada variable indicará el peso porcentual de dicho factor en la dimensión a la cual pertenece. Así mismo, la sumatoria de los porcentajes de cada factor, no debe exceder el puntaje asignado a la dimensión a la que pertenecen.

### Escala de evaluación.

En este apartado aparecen los niveles y escala de calificación que permitirá valorar el estado actual de cada variable y dimensión con respecto al estado actual de cada una en la organización. La escala de evaluación sugerida para esta valoración es la siguiente:

- DEBILIDADES. Se entiende por debilidad aquellos factores que limitan las posibilidades de aprovechar las oportunidades, y se constituyen en aspectos a cambiar en la organización. En la matriz propuesta estas aparecen en una escala de 1 a 3.

- NEUTRO. Se entiende por un factor neutro, aquellos aspectos que se mantienen en un nivel intermedio y que pueden ser factores por mejorar. En la matriz propuesta estas aparecen en una escala de 4 a 7.

- FORTALEZAS. Se entiende por fortalezas, aquellos aspectos que permiten aprovechar las oportunidades o a superar las amenazas y que es pertinente mantener. En la matriz propuesta estas aparecen en una escala de 8 a 10. En esta escala se tendrá que realizar una calificación de 1 a 10, de acuerdo con el estado actual del factor en la organización. Para las evaluaciones de las variables, se tiene en cuenta como está este aspecto en la organización. Ya no se trata de identificar ideales, sino de reflejar de forma sustentada en qué medida se está dando este aspecto en la cotidianidad del área. Esto se hace para poder identificar fortalezas y aspectos por mejorar en cada uno de los factores y dimensiones sugeridos por el modelo.

### Fuentes de Información

Para el diligenciamiento de la matriz se tendrán en cuenta diversas fuentes de información: coordinadores de los grupos de trabajo de la entidad, Grupo de Planeación estratégica y otras partes interesadas. El DAFP propone una tabla con preguntas guía en relación con los aspectos que se deberían tener en cuenta, con el objetivo de realizar la evaluación y su respectivo soporte para cada variable del modelo propuesto.

## **1. ACTIVIDADES PARA INCLUIR EN PLANES DE ACCION 2024**

Las actividades que se relacionan a continuación se analizarán por la Dirección de Gestión Humana y Organizacional y se incluirán en los planes a acción anuales de acuerdo con las prioridades, presupuesto y al aporte a los objetivos estratégicos de la entidad, determinando las diferentes dependencias con las que debe trabajar en equipo por ser temas de interés común.

**a. 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 más deseables de la cultura organizacional
- Desarrollar procesos de cambio cultural de considerarse necesario.

**b. 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.

**c. 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, la EDL 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.

**Manizales, Centro Administrativo Municipal CAM**

• Calle 19 #21 - 44 Torre A pisos 7 y 13

Tels: (+57) 6 8722053 • (+57) 6 8720538 • (+57) 6 8720630

contacto@erum.gov.co • www.erum.gov.co



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

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

**e. Responsabilidad Social:**

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

**g. Plan de Previsión de Recursos Humanos** La SGDTH incluirá en las actividades del Plan de Acción actividades tendientes a suplir las necesidades internas de personal mediante:

- Encargos
- Provisión de vacantes mediante nombramiento provisional
  - ❖ • Estrategias de retención de personal.

## **7. SEGUIMIENTO**

El seguimiento a la ejecución del Plan Estratégico se realizará a través de la evaluación de los indicadores de gestión.

En concordancia con lo anterior, se elaborarán informes trimestrales, semestrales y/o anuales, según sea el caso, los cuales servirán de insumo para la toma de decisiones del área.

## **8. REGISTRO**

Durante la ejecución de las actividades de capacitación, bienestar social, se deberán dejar los siguientes registros:

**Registro de asistencia:** Este registro debe ser diligenciado por todos los asistentes a las actividades y permitirá tener una base de datos actualizada con la que se alimentarán las estadísticas sobre el índice de participación.

**Registro de la evaluación:** Será aplicable para todas las actividades que se lleven a cabo. Se efectuará una vez finalice la actividad a través del formato diseñado para ello, con el propósito de conocer la percepción de los funcionarios que participaron.

En caso de no ser posible la aplicación de la evaluación a todos los asistentes, se practicará a una muestra aleatoria que debe ser representativa. El resultado que arroje dicha evaluación será comunicado al área o funcionario responsable quien deberá implementar las acciones de mejora necesarias, que permitan obtener resultados satisfactorios en la evaluación.

Este registro debe estar debidamente tabulado y será un insumo para la toma de decisiones gerenciales.

**Sistema de Información y Gestión del Empleo Público – SIGEP:** Es el sistema de información al servicio de la administración pública y de los ciudadanos. Contiene información de carácter institucional relacionada con el tipo de entidad, sector al que pertenece, conformación, planta de personal, empleos que posee, manual de funciones, salarios, prestaciones, entre otros.

Así mismo, el Sistema contiene información sobre el talento humano al servicio de las organizaciones públicas, en cuanto a datos de las hojas de vida, declaración de bienes y rentas y sobre los procesos propios de las áreas encargadas de administrar al personal vinculado a éstas.

## 9. PROCESOS QUE HACEN PARTE INTEGRAL DEL PLAN ESTRATÉGICO:

Plan Institucional de Capacitación  
Plan Anual de Vacantes  
Plan de Previsión de Recursos Humanos  
Plan de Bienestar Social, Estímulos e Incentivos  
Plan de SG-SST

  
**LUIS MIGUEL ARIAS RAMÍREZ**  
Subgerente Administrativo y Financiero (E)

Elaboró: Luis Miguel Arias Ramírez / Subgerente Administrativo y Financiero  
Aprobó: Margarita Ospina Guzmán / Secretaria General

**Manizales, Centro Administrativo Municipal CAM**

Calle 19 #21 - 44 Torre A pisos 7 y 13

Tels: (+57) 6 8722053 • (+57) 6 8720538 • (+57) 6 8720630