

**Plan de incentivos para el personal administrativo de la Fundación Universitaria Juan
de Castellanos**

**Informe Final Consultoría Empresarial
20230220112259**

**Marco Aurelio Mejía Carrión
Jorge Andrés Mejía Gutiérrez
Estudiantes**

**Juan Carlos Osma Rozo
Ingeniero Comercial, Magister en Dirección de Marketing, Doctorando en
Administración Gerencial
Director Del Proyecto**

**Dra. Diana Carolina Hernández Gualdrón
Psicóloga. Magister en Gestión Empresarial. Especialista en Desarrollo Humano y
Bienestar Laboral. Coordinadora del Consultorio de Talento Humano.
Codirectora del Proyecto**

**Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano
Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad
Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano
Bogotá, octubre de 2023**

Tabla De Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	7
INTRODUCCIÓN	9
FASE FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
Contexto Empresarial.....	10
Antecedentes de la Gestión del Talento Humano.....	11
Identificación del Problema	11
FASE PLANEACIÓN	13
Justificación	13
Objetivos del Proyecto.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos	14
Alcance del Proyecto.....	15
Marco de Referencia.....	16
Marco teórico.....	16
Incentivo.....	16
Plan De Incentivos	17
Motivación	17
Desempeño	18
Eficiencia.....	18
Eficacia.....	18
Efectividad	19
Productividad	19

Personal Administrativo	19
Marco Normativo	21
Metodología de la Consultoría.....	22
Población	23
Stakeholders.....	25
Plan de Trabajo	26
FASE IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DE LAS ESTRATEGIAS	28
Desarrollo del Plan de Trabajo.....	28
Seguimiento Gerencial.....	29
Monitoreo: Matriz Marco Lógico.....	30
Productos Finales	33
Lecciones Aprendidas	34
Recomendaciones para la Gerencia	36
REFERENCIAS	38
Datos de Registro de Consultores del proyecto.....	40
ANEXOS	42
Anexo_A-Matriz_DOFA	42
Anexo_B-Informe_investigación_mercados	43
Anexo_C-Elementos_clave_identificados	63
Anexo_D-Plan_incentivos_personal_administrativo.....	67
Anexo_E-Memorias_divulgación.....	74
Anexo_F-Lista_asistencia_divulgación	78

Anexo_G-Acta_Seguimiento_Gerencial#01	79
Anexo_H-Acta_Seguimiento_Gerencial#02	81



Lista De Tablas

Tabla 1. <i>Alcance del Proyecto</i>	15
Tabla 2. <i>Marco Normativo</i>	22
Tabla 3. <i>Matriz RACI del Proyecto</i>	26
Tabla 4. <i>Matriz Marco Lógico</i>	30
Tabla 5. <i>Descripción de Productos de la Consultoría</i>	34



Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. <i>Árbol de Problemas</i>	12
Ilustración 2. <i>Árbol de Objetivos</i>	14
Ilustración 3. <i>Modelo Básico de Motivación</i>	18
Ilustración 4. <i>Clases de Compensación</i>	21
Ilustración 5. <i>Estructura Organizacional</i>	24
Ilustración 6. <i>Plan de Trabajo</i>	27



Resumen Ejecutivo

Este proyecto de consultoría se enfoca en proponer un Plan de Incentivos dirigido al personal administrativo de la Fundación Universitaria Juan De Castellanos, con la finalidad de incrementar su rendimiento y productividad. El desafío central que hemos identificado radica en la carencia de un sistema de incentivos que motive y reconozca de manera apropiada el desempeño de este personal.

La labor abarcó una serie de actividades cruciales para abordar esta problemática. En primer lugar, realizamos un estudio exhaustivo de la situación presente, empleando una matriz DOFA para identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas relacionadas con la remuneración e incentivos. Además, llevamos a cabo un trabajo de campo que implicó la recopilación de datos y una investigación de mercados para desentrañar los factores motivacionales específicos que afectan al personal administrativo de la Fundación Universitaria Juan De Castellanos. Con base en estos hallazgos, identificamos los elementos clave que servirán de base para la propuesta de un Plan de Incentivos.

La propuesta se centra en la establecer un entorno favorable para la productividad, así como en el fortalecimiento de la gestión organizacional y los procesos administrativos y de recursos humanos, fomentando al mismo tiempo el crecimiento y el avance en las habilidades y capacidades individuales. Reconocemos y recompensamos el desempeño de manera equitativa y justa, considerando también la posibilidad de reconocimientos simbólicos por diversos logros y áreas de cumplimiento. Este Plan de Incentivos es un paso hacia adelante en la búsqueda de un ambiente laboral donde cada empleado se sienta plenamente valorado y altamente motivado.

Además de la propuesta, hemos extraído lecciones valiosas de este proceso de consultoría. Estas lecciones abarcan tanto las buenas prácticas que pueden utilizarse como referencia en proyectos futuros similares, como las oportunidades de mejora que se han identificado durante todo el proceso. Estas lecciones se convierten en una herramienta fundamental para guiar la mejora constante de la gestión del talento humano en futuros proyectos de la Fundación Universitaria Juan De Castellanos, al mismo tiempo que funcionan como un compendio de prácticas efectivas y áreas propensas a mejoras sustanciales.



Palabras clave: Incentivos, Personal Administrativo, Eficiencia, Eficacia, Desempeño.

Abstract

This consulting project focuses on proposing an Incentive Plan for the administrative staff of the Juan De Castellanos University Foundation, in order to increase their performance and productivity. The central challenge we have identified lies in the lack of an incentive system that motivates and appropriately recognizes the performance of this staff.

The work involved a series of crucial activities to address this issue. First, we conducted an exhaustive study of the present situation, using a SWOT matrix to identify weaknesses, opportunities, strengths and threats related to compensation and incentives. In addition, we conducted fieldwork that involved data collection and market research to unravel the specific motivational factors affecting the administrative staff of the Juan De Castellanos University Foundation. Based on these findings, we identified the key elements that will serve as the basis for the proposal of an Incentive Plan.

The proposal focuses on establishing a favorable environment for productivity, as well as strengthening organizational management and administrative and human resources processes, while encouraging growth and advancement in individual skills and capabilities. We recognize and reward performance in an equitable and fair manner, also considering the possibility of symbolic recognition for various achievements and areas of fulfillment. This Incentive Plan is a step forward in the search for a work environment where each employee feels fully valued and highly motivated.

In addition to the proposal, we have drawn valuable lessons from this consulting process. These lessons encompass both good practices that can be used as a reference in similar future projects, as well as opportunities for improvement that have been identified throughout the process. These lessons become a fundamental tool to guide the constant improvement of human talent management in future projects of the Fundación Universitaria Juan De Castellanos, at the same time that they function as a compendium of effective practices and areas prone to substantial improvements.

Keywords: Incentives, Administrative Staff, Efficiency, Effectiveness, Performance.

A decorative horizontal bar at the bottom of the page, consisting of a dark blue top section and a light blue bottom section.

Plan de incentivos para el personal administrativo de la Fundación Universitaria Juan de Castellanos

Introducción

Dentro del contexto actual, en un mundo en constante evolución y avance, es fundamental que las empresas e instituciones promuevan el desarrollo integral de sus trabajadores, abarcando tanto su desempeño laboral como su crecimiento profesional y personal.

El bienestar de los empleados se ha convertido en un factor crucial para el éxito de las organizaciones. La salud mental de los colaboradores ha adquirido una relevancia significativa, ya que las enfermedades emocionales, psicológicas y psiquiátricas son cada vez más prevalentes en la sociedad actual. Factores como largas jornadas laborales, remuneraciones insuficientes, sobrecarga de trabajo y falta de estímulos para reconocer el esfuerzo del personal impactan negativamente en los empleados de instituciones y empresas en América Latina (Rodríguez Jorge, 2009).

En este contexto, la Fundación Universitaria Juan De Castellanos reconoce la necesidad de mejorar la calidad de vida de su personal administrativo y ha solicitado apoyo en forma de consultoría en recursos humanos. El presente documento detalla los procedimientos paso a paso para desarrollar un plan de incentivos que contribuya de manera efectiva a la eficiencia y eficacia del personal. Se lleva a cabo un exhaustivo diagnóstico, observación, evaluación e integración de información, conocimiento y regulaciones necesarias. Como resultado, se ha diseñado un plan asertivo, propositivo y funcional que se adapta a los estatutos internos de la Fundación Universitaria Juan De Castellanos, brindando una respuesta efectiva a las necesidades del personal administrativo de la institución.

Además, este proyecto permite fortalecer los conocimientos y demuestra la importancia de este tipo de consultorías tanto para las instituciones como para los consultores mismos, quienes desempeñan un papel fundamental en la mejora de la competitividad y la eficiencia. Mediante su vasta experiencia y la aplicación de los saberes adquiridos, se fusiona la información recolectada con la multidisciplinariedad de los profesionales involucrados en la concepción, diseño y ejecución del plan.

Esta introducción subraya la significativa importancia de abordar de manera holística el bienestar de los trabajadores en las organizaciones. Destaca la relevancia de la consultoría en recursos humanos como una herramienta estratégica para potenciar tanto la calidad de vida laboral como el desarrollo personal y profesional de los empleados.

Fase Formulación del Problema

El estrés es quizás la enfermedad moderna que más aqueja a las personas en la actualidad, la desmotivación y las pocas oportunidades laborales son la causa más común, junto a costos de vida que aumentan y monotonía del día a día. Dando como resultado personas con poca proyección, interés y ganas de trabajar.

La gran mayoría de personas desde un enfoque personal; trabajan más por trabajar y cubrir escasamente sus necesidades que por crecer a nivel personal y profesional. Entonces nace la motivación como uno de los factores más importantes que se debe implementar en un ser humano para mejorar sus capacidades, hacerle ver que no solo trabaja para suplir sus necesidades, sino que, Sus actividades y resultados dentro de las empresas son importantes y sin ellas, no se podría llevar a cabo toda la cadena de producción o funciones propias de la institución (Malagón, Ana maría. 2009). Entonces de allí nace la siguiente pregunta: ¿Cómo un plan de incentivos para el personal administrativo de la Fundación Universitaria Juan De Castellanos puede contribuir en la eficiencia y eficacia de su personal?

Contexto Empresarial

La Fundación Universitaria Juan De Castellanos, una Institución de Educación Superior, establecida en 1987, autorizada por el Ministerio de Educación Superior mediante la Resolución 2085 del 24 de marzo de 1987, con la misión de ofrecer educación universitaria en conformidad con las leyes colombianas y canónicas. Inició su primera cohorte con la Licenciatura en Religión en marzo de 1989. Como institución universitaria, ofrece una gama de servicios educativos tanto a nivel de pregrado como posgrado, enfocándose en el crecimiento personal y profesional, promoviendo la calidad, inclusión y equidad.



Su objetivo es formar una comunidad universitaria integral, desarrollando seres humanos que no solo adquieran conocimiento a través de la investigación, sino que también sean autoconscientes, compasivos, críticos y responsables.

La institución está compuesta por un cuerpo docente y personal administrativo, siendo este último el enfoque de este trabajo. El personal administrativo desempeña un papel crucial en los procesos que mantienen a la Fundación Universitaria Juan De Castellanos funcionando y asegurando su estatus como institución educativa en el país. A pesar de su importancia, a menudo su labor y dedicación pasan desapercibidas, ya que gran parte del reconocimiento se otorga a la planta docente y a los estudiantes debido a la naturaleza educativa de la institución.

Antecedentes de la Gestión del Talento Humano

La Fundación Universitaria Juan De Castellanos cuenta con planes de estímulos e incentivos para la planta docente y estudiantil. ya que, como se indica anteriormente es a estos a quienes en su gran mayoría se les atribuye el éxito y el estatus de la institución, sin embargo, en cuanto al área administrativa son pocos los estímulos que cobijan a los empleados, muchos de ellos reciben únicamente la remuneración y lo que es estipulado por las leyes nacionales. Sin embargo, actualmente no existe un plan de incentivos específico que beneficie a todos los empleados del área administrativa, por lo que partiendo desde allí nace la preocupación por parte de la misma institución y la necesidad, como también la importancia de la diseñar un plan que beneficie a esta parte de la nómina de la institución.

Identificación del Problema

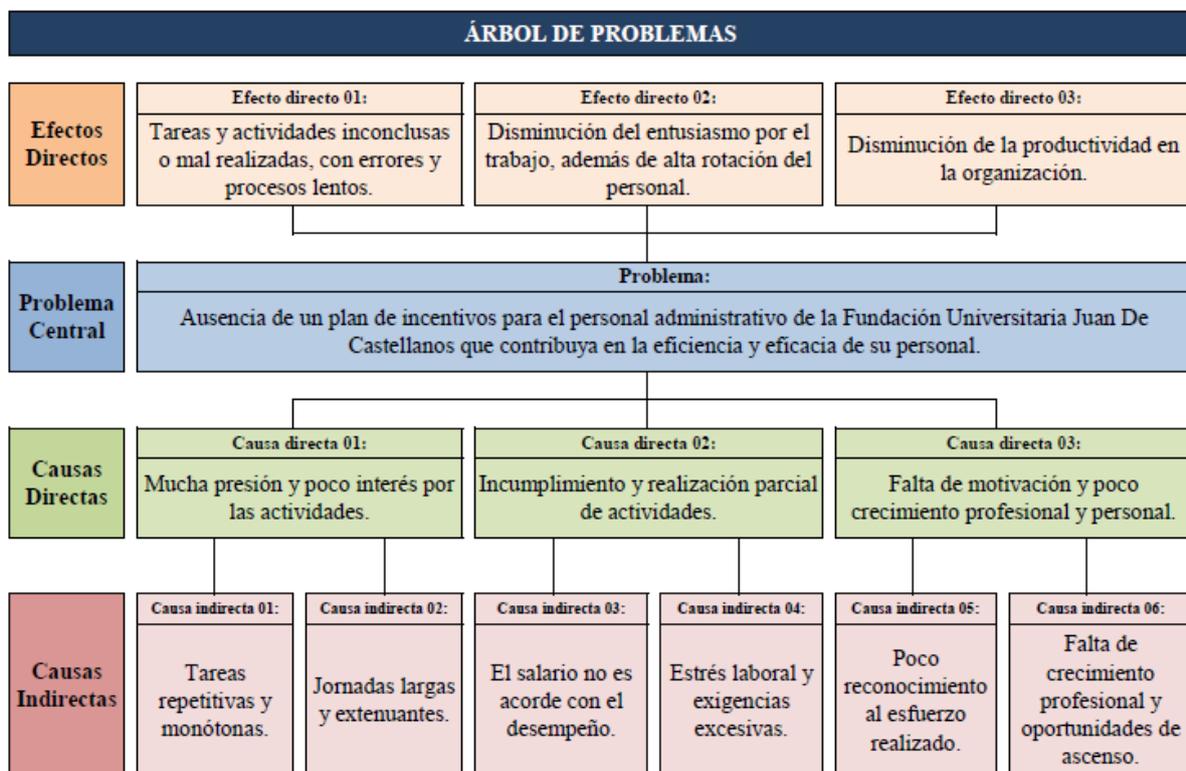
Las personas ajustan sus comportamientos de acuerdo con sus estados emocionales y al entorno en el que se encuentren. Por lo tanto, es importante considerar este aspecto, ya que la actitud de alguien puede variar según las aspiraciones de éxito que se generen en sus actividades diarias. Así modificar acciones dependiendo del entorno y el ambiente que lo rodea. Entonces así es, que se considera que, dentro del estado laboral, el desarrollo personal hacia el éxito es un factor determinante para la consecución de los objetivos laborales y personales propuestos (Montoya Leonel 2008).

Se pueden modificar las acciones dependiendo del entorno y el ambiente que lo rodea. Entonces así es, que se considera que, dentro del estado laboral, el desarrollo personal hacia el éxito es un factor determinante para la consecución de los objetivos laborales y personales propuestos (Montoya Leonel 2008).

Entonces nace la motivación como uno de los factores más importantes que se debe implementar en un ser humano para mejorar sus capacidades, hacerle ver que no solo trabaja para suplir sus necesidades, sino que, Sus actividades y resultados dentro de las empresas son importantes y sin ellas, no se podría llevar a cabo toda la cadena de producción o funciones propias de la institución (Malagón, Ana María. 2009).

Después de identificar todas las opciones de intervención al interior de la organización, se llega al problema principal que será intervenido a través de la consultoría mediante el árbol de problemas (Tabla 1). Esta muestra toda la información utilizando un modelo de relaciones causales que adopta la forma de árbol, resumiendo las principales variables que intervienen en la situación problemática. (DNP, 2016).

Ilustración 1. Árbol de Problemas



Nota. Construcción propia, [2023].

Fase Planeación

Una vez que se ha reconocido el problema, se han establecido los objetivos y se ha delimitado el alcance del proyecto, se elabora la planificación detallada que guiará el camino hacia la consecución de los objetivos de la consultoría.

Justificación

La implementación de planes que aumenten la productividad, el entusiasmo y los resultados por parte de los empleados dentro de las instituciones son una herramienta que contribuye a elevar la calidad de vida y el bienestar de los mismos, ya que como causa indirecta de la problemática definida para esta consultoría se pudo evidenciar que es particularmente común que empleados expuestos a jornadas laborales largas experimenten, tareas repetitivas estrés laboral muy marcado y aún más cuando al final de mes la remuneración apenas alcanza para suplir necesidades básicas y no acorde con las actividades desempeñadas y el tiempo invertido en el trabajo ocupa la mayoría del día, haciendo de lado el tiempo personal y familiar.

Por otro lado, el poco reconocimiento a las labores realizadas y las pocas oportunidades para escalar o crecer dentro de la institución. Han generado empleados desmotivados con poco interés por el cumplimiento de sus labores y desmotivación, ya que no encuentran una razón más allá de la remuneración y no hay ilusión de crecimiento y mejora.

Por esta razón formular planes que permitan mitigar estas situaciones es de vital importancia, dar el lugar a la vida de los empleados, cuidar su salud, bolsillo y aún más motivarlos a continuar vinculados con la institución son parte las razones por la que nace la necesidad de generar incentivos que generen una razón más allá que la de ganar un sueldo o tener un empleo lo que conlleva a que los empleados se sienta parte de la empresa, dando valor e importancia a su actividad, es definitivamente la mejor forma para que una institución crezca.

Objetivos del Proyecto

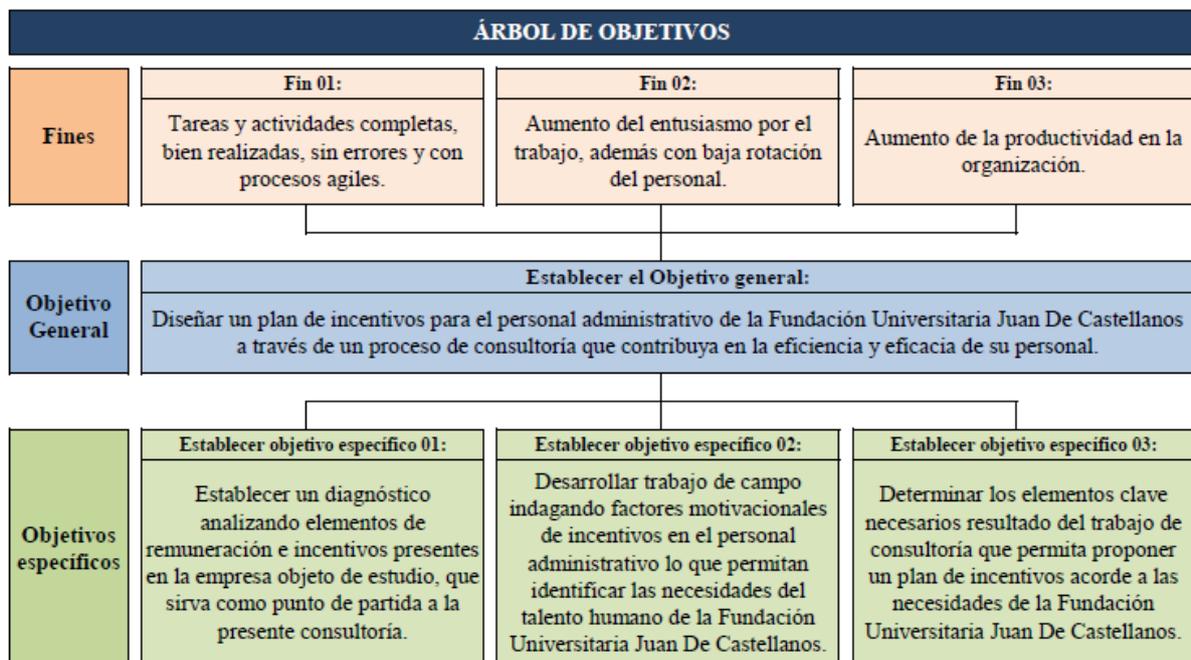
Objetivo General

Diseñar un plan de incentivos para el personal administrativo de la Fundación Universitaria Juan De Castellanos a través de un proceso de consultoría que contribuya en la eficiencia y eficacia de su personal.

Objetivos Específicos

- Establecer un diagnóstico analizando elementos de remuneración e incentivos presentes en la empresa objeto de estudio, que sirva como punto de partida a la presente consultoría.
- Desarrollar trabajo de campo indagando factores motivacionales de incentivos en el personal administrativo lo que permitan identificar las necesidades del talento humano de la Fundación Universitaria Juan De Castellanos.
- Determinar los elementos clave necesarios resultado del trabajo de consultoría que permita proponer un plan de incentivos acorde a las necesidades de la Fundación Universitaria Juan De Castellanos.

Ilustración 2. *Árbol de Objetivos*



Nota: Construcción propia, [2023].

Alcance del Proyecto

Con el diseño de este plan de estímulos se busca generar un ambiente óptimo para la productividad y el desarrollo humano, profesional y laboral. Esto asegura una gestión efectiva de la organización y de los procesos administrativos y de recursos humanos, específicamente en lo que respecta a la gestión del personal. Dar al empleado, un ambiente óptimo para su desarrollo y progreso donde su desempeño es valorado y recompensado de manera equitativa y justa. Además, este plan de incentivos considera la posibilidad de otorgar reconocimientos simbólicos por diversos logros y áreas de cumplimiento.

En esta sección, se establece el alcance del proyecto al identificar las actividades y los resultados esperados que se consideran como productos del proceso de consultoría en desarrollo. Cada actividad es una obligación para desarrollarse en la consultoría y está directamente relacionada a uno o más productos (o entregables) que demuestran su cumplimiento.

Tabla 1. *Alcance del Proyecto*

Alcance del Proyecto			
No.	Actividad / Compromiso	ID.	Producto / Entregable
1	Análisis de la situación asociada a la remuneración e incentivos.	A	Matriz DOFA
2	Trabajo de campo.	B	Informe de investigación de mercados.
3	Identificación de elementos clave para el plan de incentivos.	C	Elementos clave identificados.
		D	Plan de incentivos personal administrativo.
4	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional.	E	Memorias de la sesión de divulgación.
		F	Lista de asistencia de la sesión de divulgación.

Nota. Construcción propia, [2023].

Marco de Referencia

Con el propósito de adquirir una comprensión más profunda de la problemática y los aspectos de acción en el proyecto, a continuación, se exponen algunos conceptos fundamentales que deben ser considerados, así como los marcos de referencia que respaldan la propuesta de intervención en esta asesoría.

Marco teórico

Incentivo

Definición de incentivo según autores recientes: Según Falk y Szech (2018), "los incentivos son dispositivos que influyen en el comportamiento de las personas al cambiar sus restricciones de elección o al modificar las consecuencias que enfrentan".

Tipos de incentivos

- *Incentivos monetarios*: Estos incentivos implican recompensas económicas, como bonificaciones, comisiones o aumentos salariales. Según la investigación de Bande, González y Rodríguez (2019), "los incentivos monetarios pueden ser efectivos para mejorar la productividad y la motivación de los empleados en entornos laborales competitivos".
- *Incentivos no monetarios*: Estos incentivos se refieren a recompensas no financieras, como reconocimiento, oportunidades de desarrollo profesional, flexibilidad laboral o beneficios tangibles. Según Martínez-Jerez y González (2021), "los incentivos no monetarios, como el reconocimiento y la oportunidad de crecimiento personal, pueden ser poderosos impulsores de la motivación y el compromiso de los empleados".
- *Incentivos sociales*: Estos incentivos busca satisfacer las necesidades sociales y emocionales del ser humano, como lo puede ser el reconocimiento de los compañeros, el trabajo en equipo o la pertenencia a una comunidad. Según el estudio de Díaz-Carrasco, Esteban y Pizarro (2020), "los incentivos sociales, como el reconocimiento y el sentido de pertenencia, pueden tener un impacto positivo en la satisfacción laboral y la motivación de los empleados".

Plan De Incentivos

Un plan de incentivos es un sistema estructurado y estratégico que busca motivar y reforzar el desempeño, la conducta o los logros de los individuos, equipos o grupos dentro de una organización a través de la implementación de medidas y recompensas específicas. Según De la Torre y Cortés (2022), "un plan de incentivos consiste en un conjunto de políticas, prácticas y mecanismos diseñados para influir en el comportamiento de los empleados, mediante la provisión de recompensas económicas o no económicas, en función de su rendimiento o el logro de metas establecidas".

Motivación

La motivación involucra un fenómeno psicológico que estimula, guía y conserva el comportamiento de una persona con el propósito de alcanzar metas y cubrir necesidades.

Según Hernández y Barragán (2021), "la motivación es un conjunto de procesos internos y externos que activan, guían y mantienen el comportamiento, influido por la interacción de factores individuales y contextuales".

Tipos de motivación

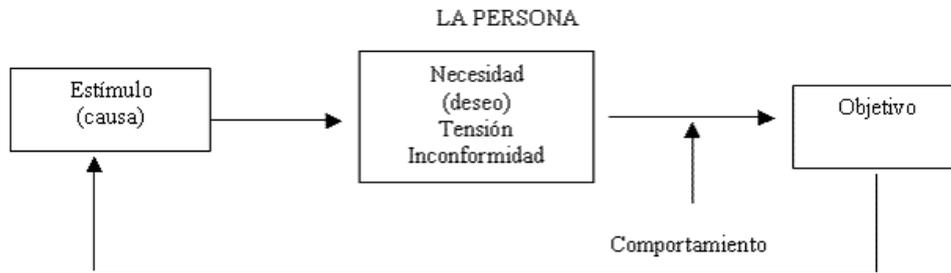
Existen dos tipos principales de motivación: intrínseca y extrínseca. La motivación intrínseca es el impulso interno que se origina en la satisfacción inherente, la curiosidad y el disfrute personal experimentados al llevar a cabo la actividad en sí misma. La motivación extrínseca, por otro lado, proviene de factores externos, como recompensas tangibles o cumplimiento de expectativas externas (González-Ramírez y Del Valle, 2021).

El modelo básico de motivación

El modelo básico de motivación es la teoría de la autodeterminación propuesta por Deci y Ryan (2000). Según este modelo, la motivación intrínseca, impulsada por la autonomía, la competencia y la conexión social, es la forma más auténtica y duradera de motivación. La motivación extrínseca puede ser efectiva en el corto plazo, pero su sostenibilidad depende de la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas (De la Barrera et al., 2022).



Ilustración 3. Modelo Básico de Motivación



Nota: Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5 edición, p.69.

Desempeño

El desempeño es el grado en que un individuo o un grupo cumple con los objetivos, las metas y las expectativas establecidas en su entorno laboral. Según Salgado y Tordera (2022), "el desempeño se refiere al conjunto de acciones, comportamientos y resultados alcanzados por un empleado en su puesto de trabajo, medidos en relación con los criterios y estándares predefinidos por la organización".

Eficiencia

La eficiencia se relaciona con la habilidad para emplear de manera efectiva los recursos disponibles con el fin de alcanzar los objetivos y resultados deseados de manera óptima. Según González-Pérez y Cobo-Benítez (2021), "la eficiencia implica maximizar la producción o los resultados alcanzados con los recursos disponibles, minimizando el desperdicio y utilizando de manera efectiva los insumos".

Eficacia

La eficacia implica la capacidad de lograr con éxito los resultados deseados, cumpliendo con los objetivos establecidos y alcanzando los efectos esperados de manera satisfactoria. Según Mendoza y Pacheco (2022), "la eficacia se entiende como la capacidad de un sistema, proceso o intervención para producir los efectos deseados y lograr los resultados esperados, evidenciando un alto grado de efectividad y rendimiento".



Efectividad

La efectividad se relaciona con la habilidad para alcanzar los resultados esperados y cumplir con los objetivos establecidos, evaluando el impacto real de una intervención, programa o estrategia en la consecución de los resultados deseados. Según Sánchez y García (2022), "la efectividad se entiende como la medida en que una intervención o acción produce los resultados esperados en un contexto específico, demostrando su eficacia en la práctica".

Productividad

La productividad se define como la habilidad para producir bienes, servicios o resultados deseados en relación con la utilización de recursos. Esto se refiere a la eficacia con la que se emplean los recursos para generar rendimiento y resultados. Según García y Ruiz (2022), "la productividad se define como la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados, buscando maximizar la producción o los beneficios a partir de los insumos disponibles".

Personal Administrativo

El personal administrativo está conformado por aquellos colaboradores que desempeñan roles y responsabilidades relacionadas con la gestión y el soporte en una organización. Su labor se concentra en funciones administrativas clave, como el manejo de documentación, la coordinación de actividades, la gestión de recursos y la atención a clientes tanto dentro como fuera de la organización. Su contribución es fundamental para garantizar la eficiencia operativa y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Según García (2022), "el personal administrativo desempeña un papel esencial en el funcionamiento de las empresas, ya que se encarga de actividades que respaldan la operación diaria y la toma de decisiones. Su labor abarca desde la gestión de información y recursos hasta la interacción con clientes y proveedores, siendo un pilar fundamental para el éxito organizacional".

Si bien el salario es el mayor incentivo con que un empleado presta sus conocimientos, destrezas y aptitudes a una empresa, institución u organización. Según Vroom (1964), afirma que "el significado del dinero como incentivo en cualquier situación particular depende de dos condiciones:

1. Se puede emplear como instrumento para obtener algún resultado deseado.

2. Hay gran posibilidad de que comportándose en cierta forma vendrá una recompensa monetaria.”

El dinero por sí solo no siempre constituye una motivación suficiente para muchos empleados, dado que no se ajusta de manera equitativa a las cargas y jornadas laborales. De ahí que surja la necesidad de implementar sistemas de incentivos y compensación que proporcionen los estímulos necesarios para mejorar el rendimiento de los trabajadores. De este modo, contribuyen al logro de los objetivos establecidos por la organización y, en ocasiones, a los objetivos personales de los empleados (Gerardo J. Zapata 2010). Lo que distingue a estos incentivos de los salarios convencionales es que premian el desempeño demostrado en la organización. Prácticamente cualquier entidad puede hacer uso de ellos como parte de una estrategia de motivación laboral con el fin de obtener resultados sobresalientes y fomentar el interés del personal. Lo verdaderamente relevante es que estos incentivos estimulan el rendimiento futuro de la organización (Chivanieto, I. 2001).

En la siguiente ilustración se puede observar según Chivanieto, I. (2001) las clases de compensación que se pueden dar en una organización según su tipo:



Ilustración 4. Clases de Compensación



Nota: Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5 edición.

Por lo que la organización debe ajustar el plan a las necesidades de sus empleados y de sí mismo dependiendo de qué tipo de compensación o incentivo sea el más indicado para lograr sus metas.

Marco Normativo

Para obtener una comprensión más exhaustiva de la situación actual de los empleados en el país, es esencial comenzar por examinar la legislación vigente que regula y abarca los incentivos y ventajas otorgados a los trabajadores. El estado ha sido pionero a nivel público en establecer estímulos para aquellas personas que están vinculadas directamente con él, como servidores públicos.

Tabla 2. Marco Normativo

NORMA	DESCRIPCIÓN
Ley 1960 de 2019 la cual dispone: Artículo 3°	El literal g) del artículo 6° del Decreto-ley 1567 de 1998, “g) Profesionalización del servidor público. Los servidores públicos, independientemente de su tipo de vinculación con el Estado, podrán acceder a los programas de capacitación y bienestar que adelante la entidad, atendiendo a las necesidades y al presupuesto asignado. En todo caso, si el presupuesto es insuficiente se dará prioridad a los empleados con derechos de carrera administrativa”
Ley 909 del 23 de septiembre de 2004	El párrafo del Artículo 36 establece que “Con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la presente Ley.
Guía para la Gestión de empleos de naturaleza gerencia DAFP	Esta Guía para la gestión de los empleos de naturaleza gerencial le da un alto grado de relevancia a momentos como el ingreso por mérito, el seguimiento y evaluación de resultados, el desarrollo de competencias y los incentivos a los mismos, y todo el proceso que se debe surtir en la definición y evaluación de los acuerdos de gestión.
Decreto 1083 de 2015	“Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública”, establece: Artículo 2.2.10.9 Plan de incentivos institucionales; Artículo 2.2.10.10 Otorgamiento de incentivos; Artículo 2.2.10.11 Procedimiento para el otorgamiento de incentivos.
Resolución 0759 del 3 de junio de 2021	“Por la cual se adiciona la resolución No. 585 del 25 de abril de 2019 para crear el Subcomité Institucional de Talento Humano”.
Acuerdo No. 20181000006176 del 10 de octubre de 2018	Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Periodo de Prueba”.

Nota. Construcción propia, a partir de normatividad asociada [2023].

Metodología de la Consultoría

En la ejecución del proyecto de consultoría se aplicaron las metodologías Project Management Body of Knowledge (PMBOK) y Marco Lógico. Se empleó PMBOK como marco general para la estructura del proyecto, mientras que para su desarrollo se hizo uso de

tres componentes del Marco Lógico: el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la Matriz Marco Lógico.

PMBOK, que corresponde a las iniciales de Project Management Body of Knowledge, constituye una colección integral de procesos, mejores prácticas, terminología y pautas ampliamente reconocidas como estándar en la industria de la gestión de proyectos. Dado que este conjunto de conocimientos se encuentra en evolución constante, a medida que los profesionales descubren nuevos métodos o prácticas recomendadas, es necesario actualizarlo y difundir sus actualizaciones. Este esfuerzo lo supervisa el Project Management Institute (PMI), la asociación internacional sin ánimo de lucro de profesionales de la gestión de proyectos que recopila y publica el PMBOK dentro del libro Guía del cuerpo de conocimientos de la gestión de proyectos (Guía del PMBOK) (PMI, 2021).

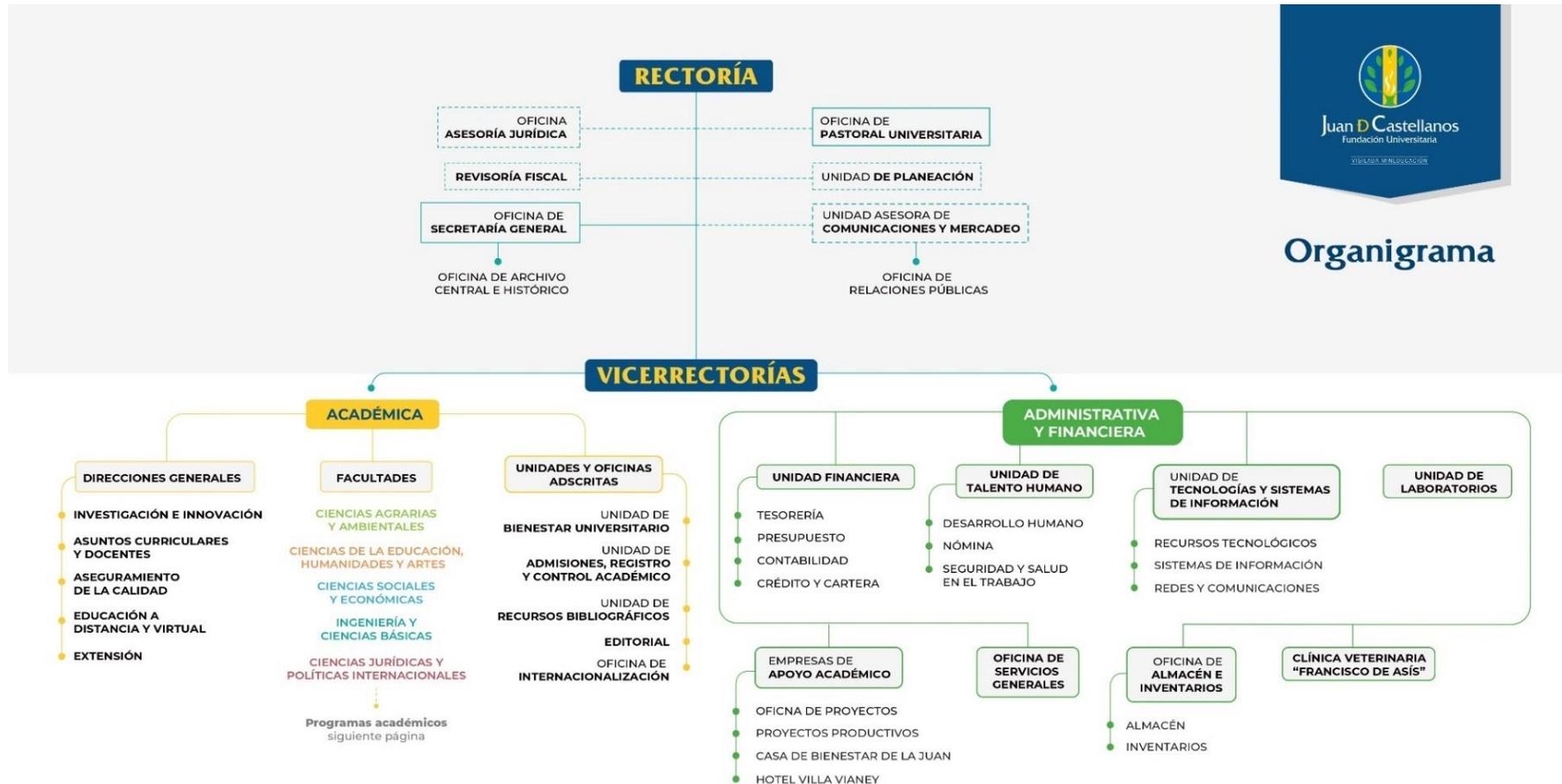
En contraste, la metodología del Marco Lógico es una herramienta que simplifica el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Se destaca por su enfoque en la definición de objetivos, la consideración de los grupos beneficiarios y la promoción de la participación y la comunicación efectiva entre las partes interesadas. Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto: En la identificación y valoración de actividades que encajen en el marco de los programas país, en la preparación del diseño de los proyectos de manera sistemática y lógica, en la valoración del diseño de los proyectos, en la implementación de los proyectos aprobados y en el monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los proyectos (CEPAL, 2005).

Población

Para caracterizar la población objeto de intervención a través del proyecto de consultoría, en primer lugar, se identifica la estructura organizacional actual de la Fundación Universitaria Juan De Castellanos, la cual refleja la siguiente estructura:



Ilustración 5. Estructura Organizacional



Nota. Fundación Universitaria Juan De Castellanos, [2023].

La estructura organizacional de la Fundación Universitaria Juan De Castellanos esta dada por: En primera instancia la Rectoría la cual cuenta y está formada por el rector, Oficina de Asesoría Jurídica, Oficina de Pastoral Universitaria, Revisoría Fiscal, Unidad de Planeación, Oficina de Secretaria General de la cual deriva la Oficina de Archivo Central e Histórico, Unidad de Asesoría de Comunicaciones y Mercado, de la cual deriva la Oficina de Relaciones. Inmediatamente después de la Rectoría encontramos la Vicerrectoría Académica de la cual se desprende toda la planta docente. También está la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, de esta última se deriva la Unidad Financiera Tesorería y de ella el Área de Presupuesto, Contabilidad, Crédito y Cartera, Unidad de Talento Humano con sus áreas Desarrollo Humano, Nómina, Seguridad y Salud en el Trabajo, Unidad de Tecnologías y Sistemas de Información, Unidad de Laboratorios, Clínica veterinaria “Francisco de Asís”, Oficina de Almacén e Inventarios con sus áreas de Almacén; Inventarios, Oficina de Servicios Generales y Empresas de Apoyo Académico con sus dependencias; Oficina de Proyectos, Proyectos Productivos, Casa de Bienestar de la Juan y el Hotel Villa Vianney.

Para la ejecución de la consultoría se cuenta con el apoyo de la Oficina de Talento Humano la cual está conformada por un Jefe Unidad de Talento Humano y tres áreas que son Desarrollo Humano: Dirigida por un profesional de Desarrollo del Talento Humano; Secretaria y Auxiliares. Nomina: Dirigida por un profesional de Nómina; seguido de un Auxiliar de Nómina, Secretaria y Auxiliar y profesional de Nómina y por último, Seguridad y Salud en el trabajo conformado por: profesional Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo; técnico Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, Secretaria y Auxiliares.

Con el plan de incentivos que se desarrollara en esta consultoría se espera intervenir a toda la planta del Área Administrativa conformada por 144 empleados vinculados a la Fundación Universitaria Juan De Castellanos en sus diferentes sedes. Planta conformada por Jefes, Profesionales, Técnicos, Auxiliares, Aseadores y personal de Servicios Generales y Secretarias. Para esto se cuenta con el apoyo de la Oficina de Talento Humano conformada como se expresó en el párrafo anterior.

Stakeholders

Para facilitar el éxito de la consultoría, se identifican a aquellos dentro de la organización que estarán involucrados y comprometidos con el desarrollo del proyecto y trabajarán de la mano con el equipo consultor. La identificación de los Stakeholders es un

procedimiento que conlleva la identificación de aquellas personas o entidades que están relacionadas de forma directa o indirecta con el proyecto, y que tienen un interés y compromiso en el mismo. Además, implica la documentación de información pertinente sobre sus intereses, nivel de participación e influencia en el logro exitoso del proyecto. Pueden estar en diferentes niveles de la organización, con diferentes grados de poder e intereses. (PMI, 2008). Usando la Matriz RACI de Stakeholders, la información sobre todos los involucrados o interesados en un proyecto se puede recopilar, clasificar, analizar y priorizar de manera sistemática.

Tabla 3. *Matriz RACI del Proyecto*

RACI				
Actividad	Responsable	Autoridad	Consultar	Informar
Análisis de la situación a través del diseño de una matriz DOFA.			Equipo de Talento Humano	
Trabajo de campo.	Consultores			
Identificación de elementos clave para el plan de incentivos.		Jefe de Talento Humano		
Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional.				Rectoría

Nota: Construcción propia, [2023].

Plan de Trabajo

Seguidamente, se enumeran los pasos a seguir como parte del proyecto de consulta y el cronograma propuesto para la fase de implementación.



Ilustración 6. Plan de Trabajo

PLAN DE TRABAJO		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7							
Semanas		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
0. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTRACTUAL																																	
0.1	Obtener autorización de la empresa para el proyecto	■	■																														
0.2	Obtener los documentos de la empresa para el contrato			■	■																												
0.3	Generación del contrato					■	■																										
0.4	Firma del acta de inicio							■	■																								
0.5	Radicar contrato firmado en área jurídica									■	■																						
1. INICIO																																	
1.1	Idea del proyecto.	■	■	■	■																												
1.2	Árbol de problemas.			■	■																												
2. PLANEACIÓN																																	
2.1	Objetivo General.					■	■																										
2.2	Justificación.							■	■																								
2.3	Alcance.									■	■																						
2.4	Población.											■	■	■	■																		
2.5	Marco de referencia.														■	■																	
2.6	Plan de trabajo.																■	■															
3. EJECUCIÓN																																	
3.1	Desarrollo del plan de trabajo.																■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
3.1.1	Análisis de la situación a través del diseño de una matriz DOFA.																■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
3.1.2	Trabajo de campo.																			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
3.1.3	Identificación de elementos clave para el plan de incentivos.																					■	■	■	■	■	■	■	■	■			
3.1.4	Divulgación de los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional.																																
3.2	Seguimiento gerencial.																																
3.3	Presentación de informes.																																
4. EVALUACIÓN																																	
4.1	Matriz Marco Lógico																																
5. CIERRE																																	
5.1	Informe de cierre y entregables.																																
5.2	Lecciones aprendidas.																																
5.3	Recomendaciones para la gerencia.																																

Nota: Construcción propia, [2023].

Fase Implementación y Monitoreo de las Estrategias

Durante este lapso de implementación, se procede a realizar la intervención correspondiente en la organización, ejecutando las acciones y actividades necesarias para crear los entregables y efectos establecidos en la extensión previamente definida del proyecto. Los entregables, que son los resultados tangibles y concretos de esta intervención, se encuentran detalladamente relacionados al finalizar el presente informe.

Desarrollo del Plan de Trabajo

Enseguida, se detallan de forma completa las actividades realizadas dentro del contexto del plan de trabajo establecido para el proyecto de consultoría empresarial. Mediante esta intervención, se ha respaldado y fomentado la innovación en la gestión empresarial, implementando estrategias y prácticas vanguardistas que han permitido alcanzar los objetivos y metas propuestas. Estas actividades han sido minuciosamente ejecutadas, considerando las especificaciones y requisitos establecidos en el proyecto, con el propósito de asegurar la completa satisfacción de las expectativas y requerimientos tanto de la organización como de sus partes involucradas.

Actividad / Compromiso No. 1: Análisis de la situación asociada a la remuneración e incentivos.

Descripción de la actividad: Esta actividad consistió en realizar un análisis exhaustivo de la situación actual relacionada con la remuneración e incentivos en la organización. Se evaluaron factores internos y externos que influyen en estos aspectos.

Entregable: Matriz DOFA.

Nombre del anexo: Anexo_A-Matriz_DOFA.

Actividad / Compromiso No. 2: Trabajo de campo.

Descripción de la actividad: Se llevó a cabo un trabajo de campo, el cual incluyó la realización de una investigación de mercados. Se recopiló información sobre las tendencias, preferencias y comportamientos del mercado en relación con la remuneración e incentivos.

Entregable: Informe de investigación de mercados.

Nombre del anexo: Anexo_B-Informe-investigación-mercados

Actividad / Compromiso No. 3: Identificación de elementos clave para el plan de incentivos.

Descripción de la actividad: Durante esta actividad se identificaron los elementos clave que deben considerarse para el diseño de un plan de incentivos efectivo. Se analizaron diferentes aspectos y se determinaron los factores críticos para el éxito del plan.

Entregable 1: Elementos clave identificados.

Nombre del anexo: Anexo_C-Elementos_clave_identificados

Entregable 2: Plan de incentivos para el personal administrativo.

Nombre del anexo: Anexo_D-Plan_incentivos_personal_administrativo

Actividad / Compromiso No. 4: Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional.

Descripción de la actividad: Se llevó a cabo una sesión de divulgación para compartir los productos y resultados obtenidos durante la consultoría. El objetivo fue fortalecer la capacidad institucional y promover el conocimiento adquirido.

Entregable 1: Memorias de la sesión de divulgación

Nombre del anexo: Anexo_E-Memorias_divulgación

Entregable 2: Lista de asistencia de la sesión de divulgación

Nombre del anexo: Anexo_F-Lista_asistencia_divulgación

Seguimiento Gerencial

A lo largo de la gestión del proyecto, se establecen dos momentos clave en los cuales el gerente o supervisor designado por la organización realiza un seguimiento minucioso de las actividades y avances del proyecto. Estos períodos de supervisión ofrecen la posibilidad de analizar el avance, detectar potenciales desviaciones y aplicar las acciones correctivas requeridas. La evidencia de estos seguimientos se encuentra documentada en las actas de seguimiento, que son registros detallados de las reuniones y deliberaciones llevadas a cabo durante estas instancias. Estas actas, al formar parte integral de la documentación de la consultoría, brindan un respaldo objetivo y transparente de las decisiones tomadas, los compromisos asumidos y las acciones emprendidas para asegurar el éxito del proyecto.

Además, constituyen una valiosa fuente de información para futuras referencias y aprendizajes, contribuyendo así a la mejora continua de la gestión de proyectos en la organización.

(Ver Anexo_G-Acta_Seguimiento_Gerencial#01)

(Ver Anexo_H-Acta_Seguimiento_Gerencial#02)

Monitoreo: Matriz Marco Lógico

La evaluación en el contexto del proyecto se efectúa mediante un proceso de supervisión y control constante que se lleva a cabo simultáneamente con la ejecución del proyecto. Este proceso tiene como objetivo seguir, examinar y supervisar el avance y rendimiento del proyecto en desarrollo. Por lo tanto, se describen las acciones realizadas en relación con las actividades planificadas en el programa específico de cada etapa de la consultoría. Es responsabilidad del consultor sistematizar la información de manera estructurada utilizando una matriz conocida como Matriz Marco Lógico, la cual resume de manera integral los aspectos principales del proyecto. Dicha matriz sigue una estructura lógica tanto vertical, incluyendo los elementos de Actividad, Resultado, Propósito y Fin, como horizontal, abarcando un resumen narrativo, indicadores de desempeño, mecanismos de verificación y supuestos asociados. A través de esta matriz, se logra identificar de manera definida y precisa los indicadores que evidencian los resultados obtenidos mediante la ejecución del proyecto.

Tabla 4. *Matriz Marco Lógico*

MATRIZ MARCO LÓGICO			
Resumen Narrativo del Objetivo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto
Fin Tareas y actividades completas, bien realizadas, sin errores y con procesos ágiles.	Tareas y actividades completas y bien realizadas / Total de tareas y actividades * 100	Registro de tareas y actividades completadas sin errores y con procesos ágiles.	El personal administrativo cuenta con la capacidad y recursos necesarios para realizar las

			tareas de manera eficiente.
	Aumento del entusiasmo por el trabajo, además con baja rotación del personal.	Porcentaje de empleados satisfechos con el trabajo y comprometidos * 100	Encuesta de satisfacción laboral realizada a los empleados administrativos.
	Aumento de la productividad en la organización.	Productividad actual - Productividad anterior / Productividad anterior * 100	Datos de productividad del personal administrativo en períodos anteriores y actuales.
Propósito	Diseñar un plan de incentivos para el personal administrativo de la Fundación Universitaria Juan De Castellanos a través de un proceso de consultoría que contribuya en la eficiencia y eficacia de su personal.	Sí/No	Copia del plan de incentivos aprobado.
Componentes	Implementación de un programa de desarrollo profesional.	Empleados en programas de desarrollo / Total de empleados administrativos * 100	Registros de participación en programas de desarrollo profesional por parte de los empleados administrativos.
	Establecimiento de un sistema de reconocimiento del desempeño.	No de reconocimientos hechos en el año	Copia del sistema formal de reconocimiento del desempeño.
			Existen incentivos y condiciones laborales favorables que promueven el entusiasmo y retención del personal.
			El personal administrativo cuenta con las habilidades y recursos necesarios para incrementar su productividad.
			Los stakeholders (autoridades de la Fundación, personal administrativo, consultores) aprueban el plan de incentivos.
			Los empleados administrativos participarán activamente en los programas de desarrollo profesional diseñados.
			Se establecerá un sistema formal de reconocimiento del desempeño que se aplicará de manera consistente.

	Análisis de la situación asociada a la remuneración e incentivos.	\$ 9.716.000,00	Entrevistas con empleados, análisis de políticas internas y comparativa con otras organizaciones.	Acceso a la información interna y a las políticas de remuneración e incentivos de la Fundación Universitaria Juan De Castellanos.
	Trabajo de campo.	\$ 3.956.000,00	Encuestas al personal administrativo, observación directa.	Cooperación y participación activa del personal administrativo en la realización de las encuestas y entrevistas.
Actividades	Identificación de elementos clave para el plan de incentivos.	\$ 9.516.000,00	Análisis de datos recopilados, revisión de mejores prácticas, entrevistas con expertos.	Colaboración y apoyo por parte de la alta dirección y del personal administrativo en la identificación de los elementos clave para el plan.
	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional.	\$ 3.104.000,00	Sesiones de presentación, informes y reportes de divulgación.	Disposición y participación de los directivos y empleados de la Fundación Universitaria en las sesiones de divulgación y presentación.

Nota: Cepal (2005).

Fase Cierre y Conclusiones

La fase de Cierre y Conclusiones es el momento en el que el proyecto se cierra oficialmente, realizando la entrega de los productos finales y presentando el informe de gestión que documenta los cambios implementados, respaldando así la innovación en la gestión empresarial. Durante esta etapa, se finalizan todas las actividades pendientes, se realizan las pruebas y validaciones necesarias, y se garantiza que los productos entregados cumplan con los requisitos y expectativas establecidos. Además, se elabora un informe detallado que destaca los cambios introducidos y su impacto en la gestión empresarial, demostrando los logros alcanzados y las lecciones aprendidas durante el proyecto. Este informe, junto con los productos finales, son entregados a los responsables y partes interesadas, marcando así el cierre formal del proyecto y proporcionando una base sólida para futuros proyectos y mejoras en la gestión empresarial.

Productos Finales

Los productos finales, derivados de la intervención, se presentan de manera consolidada en una tabla que resume la información relevante. Los resultados generados a partir de la realización del proyecto se proporcionan como apéndices y constituyen una parte esencial de la documentación del proyecto. Cada producto está identificado con un nombre específico, proporcionando una referencia clara y precisa de su contenido y contribución al proyecto.



Tabla 5. Descripción de Productos de la Consultoría

Descripción de Productos de la Consultoría				
No.	Actividad	ID	Descripción del producto elaborado	Nombre del archivo del producto (con su identificación de anexo)
1	Análisis de la situación asociada a la remuneración e incentivos.	A	Matriz DOFA	Anexo_A-Matriz_DOFA
2	Trabajo de campo.	B	Informe de investigación de mercados.	Anexo_B-Informe-investigación-mercados
3	Identificación de elementos clave para el plan de incentivos.	C	Elementos clave identificados.	Anexo_C-Elementos_clave_identificados
		D	Plan de incentivos personal administrativo.	Anexo_D-Plan_incentivos_personal_administrativo
4	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional.	E	Memorias de la sesión de divulgación.	Anexo_E-Memorias_divulgación
		F	Lista de asistencia de la sesión de divulgación.	Anexo_F-Lista_asistencia_divulgación
5				Anexo_G-Acta_Seguimiento_Gerencia#01
				Anexo_H-Acta_Seguimiento_Gerencia#02

Nota: Construcción propia, [2023].

Lecciones Aprendidas

El proceso de consultoría encaminado a proponer un plan de incentivos para la Fundación Universitaria Juan De Castellanos ha generado lecciones valiosas. Estas comprenden tanto buenas prácticas, que pueden servir como referencia para futuros proyectos similares, como oportunidades de mejora detectadas durante el proceso. Estas lecciones se convierten en una herramienta fundamental para guiar la mejora constante de la gestión del talento humano en proyectos venideros de la Fundación Universitaria Juan De Castellanos, al mismo tiempo que funcionan como un compendio de prácticas efectivas y áreas propensas a mejoras sustanciales. A continuación, se presentan algunas de estas lecciones clave:

Buenas Prácticas:

1. **Compromiso de la Alta Dirección:** El respaldo y compromiso de la Alta Dirección fueron esenciales para el éxito del proyecto, estableciendo un tono positivo desde el inicio.
2. **Participación de los Empleados:** La disposición de los empleados para participar activamente y brindar retroalimentación valiosa fue un activo importante en la identificación de necesidades y soluciones.
3. **Enfoque en la Comunicación Interna:** La importancia de una comunicación interna efectiva y transparente en la gestión del talento humano se destacó como una práctica fundamental.
4. **Diversificación de Incentivos:** La recomendación de diversificar los incentivos más allá de los aspectos monetarios se consideró estratégica para abordar las diferentes necesidades de los empleados.
5. **Evaluación Continua:** Se enfatizó la necesidad de una evaluación continua tanto de los incentivos como del desempeño de los empleados para mantener la relevancia y eficacia en el tiempo.

Oportunidades de Aprendizaje:

1. **Identificación temprana de Barreras:** La necesidad de identificar y abordar tempranamente las barreras potenciales, como la falta de respaldo financiero, se reconoció como una oportunidad de mejora.
2. **Comunicación y capacitación de Líderes:** La comunicación y capacitación de los líderes de equipos sobre el plan de incentivos pueden mejorarse en futuros proyectos.
3. **Personalización de Incentivos:** Se identificó la necesidad de un enfoque más estructurado para la personalización de incentivos según las preferencias individuales.
4. **Seguimiento de Resultados:** La falta de un seguimiento continuo de los resultados de los incentivos se señaló como una oportunidad de mejora.
5. **Cultura de Aprendizaje:** Se destacó la importancia de promover una cultura de aprendizaje continuo, pero se sugirió enfocar más en la implementación de estrategias específicas para lograrlo.

Recomendaciones para la Gerencia

Con el objetivo principal de consolidar la competencia organizacional y asegurar la perdurabilidad de las innovaciones impulsadas por nuestro proyecto de consultoría, presentamos un conjunto de recomendaciones estratégicas. Estas acciones deben abordarse en intervalos de tiempo inmediato, intermedio y prolongado, otorgando a la Universidad la oportunidad de maximizar los beneficios derivados del proceso de consultoría.

Corto Plazo:

1. **Implementar el Plan de Incentivos:** La primera acción inmediata es la implementación del plan de incentivos diseñado durante el proyecto de consultoría. Esto implica la aplicación de las estrategias y medidas propuestas para motivar y reconocer al personal administrativo. Esta implementación debe ser clara y acompañada de una comunicación efectiva que explique las ventajas y objetivos del plan.
2. **Establecer un sistema de Seguimiento:** En el corto plazo, se recomienda crear un sistema de seguimiento que permita evaluar la efectividad del plan de incentivos. Esto implica medir el impacto en la satisfacción y el compromiso de los empleados, así como realizar ajustes según las retroalimentaciones recibidas.
3. **Comunicación Interna Efectiva:** Reforzando la comunicación interna, se deben informar a los empleados sobre los cambios y mejoras implementados. Esto asegura que todos comprendan el nuevo plan de incentivos y cómo se relaciona con la cultura organizacional.

Mediano y Largo Plazo:

1. **Desarrollo de Líderes:** La formación y capacitación de los líderes y supervisores son fundamentales para garantizar la efectividad del plan de incentivos a largo plazo. La gerencia debe invertir en programas de desarrollo de liderazgo que les permitan guiar y motivar a sus equipos de manera efectiva.
2. **Evaluación Periódica:** Se recomienda establecer una evaluación periódica del plan de incentivos para asegurar su relevancia y eficacia en el mediano y largo plazo. Esto



debe ir acompañado de ajustes necesarios basados en las necesidades cambiantes de la Universidad y su personal.

3. **Fomentar una cultura de Reconocimiento:** La gerencia debe liderar el cambio cultural hacia una mayor valoración del esfuerzo y logros del personal administrativo. Esto incluye la promoción de reconocimientos públicos y simbólicos por los resultados sobresalientes.
4. **Desarrollo profesional Continuo:** La Universidad debe invertir en el desarrollo profesional de sus empleados a largo plazo. Esto no solo aumenta su satisfacción laboral, sino que también contribuye a la retención de talento.
5. **Medición de Resultados:** Se debe establecer un sistema de medición de resultados sólido para evaluar el impacto del plan de incentivos en la productividad, el compromiso y la retención del personal. Los datos recopilados ayudarán a tomar decisiones informadas en el futuro.
6. **Adaptación Constante:** La flexibilidad es clave para el éxito continuo del plan de incentivos. La gerencia debe estar dispuesta a adaptarse a las necesidades cambiantes de la Universidad y del personal administrativo, realizando ajustes en consecuencia.



Referencias

Bande, B., González, C., & Rodríguez, X. A. (2019). Incentivos y productividad en el sector privado: Un análisis empírico para España. *Revista de Economía Aplicada*, 27(81), 5-31.

CEPAL. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

Chiavenato, I. (2016). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). Página 69.

De la Barrera, U., et al. (2022). Motivación intrínseca y extrínseca: efectos en el desempeño y bienestar laboral. *Revista de Psicología Organizacional*, 38(2), 87-103.

De la Torre, E., & Cortés, J. (2022). Diseño de sistemas de incentivos y recompensas. En E. De la Torre, J. Cortés, & J. Rubio (Eds.), *Dirección y gestión de recursos humanos* (pp. 157-178). Ediciones Pirámide.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2016) Documento Guía del módulo de capacitación virtual en Teoría de Proyectos. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas.

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pbllicas/MGA_WEB/Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf

Díaz-Carrasco, P., Esteban, M., & Pizarro, J. (2020). Influencia de los incentivos sociales y económicos en la satisfacción laboral y motivación del trabajador. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(2), 79-87.

Falk, A., & Szech, N. (2018). Morals and markets. *Science*, 362(6412), 446-447.

García, M. (2022). El rol del personal administrativo en la eficiencia y efectividad organizacional. *Revista de Gestión Empresarial*, 28(2), 45-60.

García, M. J., & Ruiz, A. (2022). Análisis de la productividad en la industria manufacturera: un enfoque basado en la gestión de procesos. *Revista de Gestión Industrial*, 16(1), 47-66.

González-Pérez, M. A., & Cobo-Benítez, S. (2021). Eficiencia y productividad en el ámbito empresarial. En M. A. González-Pérez & S. Cobo-Benítez (Eds.), *Gestión de Operaciones y Calidad* (pp. 127-156). Editorial Síntesis.

González-Ramírez, T., & Del Valle, A. (2021). Motivación laboral y compromiso organizacional: un análisis desde la perspectiva de los empleados. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(3), 167-175.

Hernández, R., & Barragán, R. (2021). Motivación en el ámbito educativo. En R. Hernández, R. Barragán, & E. Arévalo (Eds.), *Psicología de la Educación* (pp. 233-250). Editorial Médica Panamericana.

Martínez-Jerez, F. A., & González, J. J. (2021). Incentivos no monetarios y productividad: El papel moderador de las preferencias Inter temporales. *Revista de Contabilidad*, 24(1), 22-30.

Mendoza, M. J., & Pacheco, M. A. (2022). Evaluación de la eficacia organizacional: una revisión sistemática de la literatura. *Revista de Administración y Economía*, 27(1), 35-54.

Project Management Institute – PMI. (2008). *Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*. 7a Edición. https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc_camp=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49D

Salgado, J. F., & Tordera, N. (2022). Evaluación del desempeño y gestión por competencias. En J. F. Salgado & N. Tordera (Eds.), *Psicología de los Recursos Humanos* (pp. 281-318). Editorial Síntesis.

Sánchez, J. L., & García, M. A. (2022). Evaluación de la efectividad de programas de desarrollo comunitario: un enfoque basado en la teoría del cambio. *Revista de Estudios Sociales*, 73, 35-52.



Datos de Registro de Consultores del proyecto

Datos de Registro de Investigadores	
Nombre Estudiante 1	Marco Aurelio Mejía Carrión
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001930700
Enlace ORCID	https://orcid.org/0009-0001-8385-8787
Enlace Google académico	https://scholar.google.es/citations?user=pTZtPpsAAAAJ&hl=es
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
Nombre Estudiante 2	Jorge Andres Mejía Gutiérrez
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002122725
Enlace ORCID	https://orcid.org/0009-0008-0676-6724
Enlace Google académico	https://scholar.google.com/citations?user=yxCinKEAAAAJ&hl=es
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano

Nombre Director	Juan Carlos Osma Rozo
Consultoría	
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001603836
Enlace ORCID	https://orcid.org/0000-0002-9446-6623
Enlace Google académico	https://scholar.google.es/citations?user=T2EhixAAAAAJ&hl=es
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
Nombre	
Codirector	Diana Carolina Hernández Gualdrón
Consultoría	
Enlace CvLAC	
Enlace ORCID	
Enlace Google académico	
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano

Anexos

Anexo_A-Matriz_DOFA



MATRIZ DOFA

DEBILIDADES



- Falta de un Plan de Incentivos específico, lo que genera desmotivación y afecta la productividad del personal administrativo.
- Posibles limitaciones presupuestales para implementar un Plan de Incentivos.
- Carencia de programas de desarrollo y crecimiento profesional.
- Desconocimiento de las preferencias de los empleados respecto a incentivos.

OPORTUNIDADES



- Entorno laboral en evolución, brindando oportunidades para diseñar un plan innovador.
- Enfoque creciente en el bienestar laboral y satisfacción de los empleados.
- Disponibilidad de tecnología moderna para optimizar la administración del Plan de Incentivos.
- Crecimiento del sector educativo y demanda de profesionales calificados.
- Cambios en la reforma laboral que permitan nuevas formas de incentivos.

FORTALEZAS



- Estructura organizacional sólida y departamentos bien definidos.
- Compromiso de la dirección de la Universidad para mejorar el bienestar y la satisfacción laboral.
- Reputación sólida en el ámbito educativo para atraer y retener talento valioso.
- Amplio conocimiento de las políticas y procedimientos de la Universidad.
- Flexibilidad para personalizar soluciones de incentivos.

AMENAZAS



- Competencia en el sector educativo dificultando la retención de talento.
- Cambios económicos y legislativos que pueden afectar la asignación de recursos financieros.
- Resistencia al cambio y falta de aceptación dentro de la organización.
- Posible aparición de nuevas pandemias u otros eventos imprevistos.
- Cambios en la reforma laboral que pueden afectar la implementación del plan de incentivos.



Anexo_B-Informe_investigación_mercados

Ficha Técnica de la Encuesta

Tipo de Investigación: Investigación descriptiva.

La investigación descriptiva es un tipo de investigación científica que tiene como objetivo principal describir de manera detallada las características o propiedades de un fenómeno, situación o población en particular, sin intervenir en las variables o manipularlas. Su propósito es obtener una comprensión clara y precisa de los hechos y fenómenos estudiados, sin buscar establecer relaciones de causalidad o explicaciones causales.

Según Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014), en su libro "Metodología de la Investigación", la investigación descriptiva "tiene como objetivo principal describir los hechos y fenómenos que se presentan en la realidad, así como las relaciones que guardan entre sí, en un momento determinado o a través del tiempo" (p. 140).

La investigación descriptiva es de gran utilidad en la fase inicial de un estudio, ya que permite establecer una base sólida de conocimiento sobre el tema de interés, identificar patrones y tendencias, y generar hipótesis o preguntas de investigación para estudios posteriores más enfocados en la explicación causal.

1. Enfoque: Mixto.

El enfoque mixto en la investigación se refiere a la combinación de elementos cuantitativos y cualitativos en el diseño, recolección y análisis de datos. Este enfoque busca abordar una problemática de investigación desde múltiples perspectivas, permitiendo obtener una comprensión más profunda y completa del fenómeno estudiado al integrar datos numéricos y narrativos.

Según Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011), en su libro "Designing and Conducting Mixed Methods Research", el enfoque mixto "combina la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio" (p. 4). Esto implica que se utilizan tanto técnicas cuantitativas (como encuestas, análisis estadístico) para medir y cuantificar variables, como técnicas cualitativas (como entrevistas, observaciones) para explorar y comprender las experiencias, percepciones y significados de los participantes.

El enfoque mixto permite aprovechar las fortalezas de ambas aproximaciones para abordar de manera más holística y enriquecedora los objetivos de investigación,

complementando la rigurosidad y generalización de los datos cuantitativos con la profundidad y riqueza de los datos cualitativos.

2. Población Objetivo: Empleados administrativos de la Fundación Universitaria Juan De Castellanos, correspondiente a 155 trabajadores. Fuente: Fundación Universitaria Juan De Castellanos.

3. Muestreo: No probabilístico por conveniencia.

El muestreo no probabilístico por conveniencia es una técnica de selección de la muestra en la que los investigadores eligen a los participantes basándose en su disponibilidad o facilidad para acceder a ellos, en lugar de utilizar un método de selección aleatorio. En este tipo de muestreo, los sujetos son seleccionados porque están fácilmente disponibles y accesibles para el investigador, lo que hace que la muestra no sea representativa de la población en su conjunto.

Según Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014) en su libro "Metodología de la investigación", el muestreo no probabilístico por conveniencia "se realiza cuando los sujetos de estudio son seleccionados simplemente porque están disponibles en el momento y lugar en que el investigador realiza su investigación" (p. 220). Esto significa que los participantes son escogidos por comodidad y facilidad de acceso, lo que puede generar sesgos y limitar la generalización de los resultados obtenidos a la población total.

Aunque este tipo de muestreo es menos riguroso y representativo que los métodos de muestreo probabilístico, a menudo se utiliza en estudios exploratorios o pilotos, o cuando resulta difícil o costoso aplicar técnicas de muestreo más rigurosas. Es importante tener en cuenta que los resultados obtenidos a partir de un muestreo no probabilístico por conveniencia deben ser interpretados con precaución y no se pueden generalizar a toda la población de interés.

4. Tamaño de la Muestra: 61 empleados administrativos de la Fundación Universitaria Juan De Castellanos.

5. Técnica de Recolección de Información: Encuesta. A continuación, se muestra el formato de recolección de información utilizado

Formato de la Encuesta

Nombre:	
Cargo:	
Fecha:	

1. ¿Qué tan satisfecho(a) está con los incentivos actuales que recibe en su trabajo?

- a) Muy insatisfecho(a)
- b) Insatisfecho(a)
- c) Neutral
- d) Satisfecho(a)
- e) Muy satisfecho(a)

2. Califique de 1 a 5, donde 1 es bajo y 5 es alto: ¿En qué medida los incentivos actuales generan en usted sentido de pertenencia y compromiso con la organización?

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

3. ¿Qué tan claro(a) le resulta el sistema de incentivos actual de la organización?

- a) Nada claro
- b) Poco claro
- c) Neutral
- d) Muy Claro
- e) Totalmente Claro

4. ¿Qué criterios o indicadores de desempeño deberían utilizarse para determinar la asignación de incentivos?

- a) Cumplimiento de metas individuales



- b) Cumplimiento de metas del equipo
- c) Calidad del trabajo realizado
- d) Innovación y creatividad
- e) Otros (especificar cual) _____

5. ¿Cómo preferiría recibir los incentivos?

- a) Dinero en efectivo
- b) Beneficios adicionales (seguros, membresías, etc.)
- c) Días libres adicionales
- d) Formación y desarrollo profesional
- e) Flexibilidad laboral
- f) Otros (especificar cual) _____

6. ¿Cuál considera debería ser la frecuencia de entrega de los incentivos?

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Semestral
- d) Anual
- e) Otra (especificar cual) _____

7. ¿Qué barreras o desafíos anticipa en la implementación de un plan de incentivos?

- a) Resistencia al cambio
- b) Falta de recursos financieros
- c) Dificultad para medir el desempeño
- d) Falta de apoyo de la alta dirección
- e) Otros (especificar cual) _____

8. ¿Qué tipo de reconocimiento o incentivo no monetario considera que sería más significativo y motivador para usted?

- a) Reconocimiento público por logros destacados
- b) Oportunidades de desarrollo profesional
- c) Horarios flexibles o jornadas de trabajo reducidas

- d) Premios y reconocimientos simbólicos
- e) Otros (especificar cual) _____

9. ¿Cuál considera que sería el impacto más significativo de contar con un plan de incentivos efectivo en su desempeño laboral?

- a) Aumento en la productividad y eficiencia en el trabajo
- b) Mayor satisfacción y bienestar en el ambiente laboral
- c) Incremento en la retención de talento en la organización
- d) Fomento de un mayor espíritu de colaboración y trabajo en equipo
- e) Otros (especificar) _____

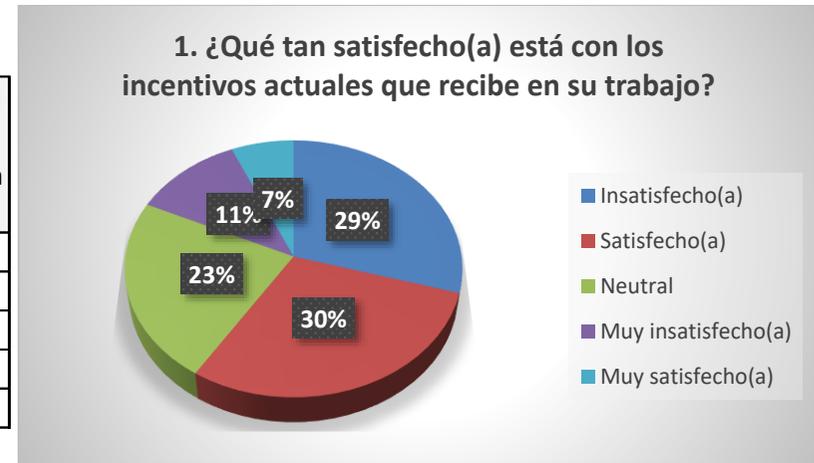
10. En relación con la cultura organizacional, ¿Cree que los incentivos actuales refuerzan los valores y objetivos de la Fundación Universitaria Juan De Castellanos?

- a) Sí, los incentivos están alineados con la cultura organizacional
- b) En cierta medida, los incentivos se relacionan con la cultura de la institución
- c) No considero que los incentivos estén en sintonía con los valores de la organización
- d) No estoy seguro/a sobre la relación entre incentivos y cultura organizacional
- e) No se ha comunicado claramente la conexión entre incentivos y valores institucionales



Interpretación gráfica y análisis de los resultados

X	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia Relativa (Fr %)	Frecuencia Absoluta Acomulada (F)
Insatisfecho(a)	18	0,30	29,51	18
Satisfecho(a)	18	0,30	29,51	36
Neutral	14	0,23	22,95	50
Muy insatisfecho(a)	7	0,11	11,48	57
Muy satisfecho(a)	4	0,07	6,56	61
TOTALES	61	1,00	100,00	



En este contexto, se recomienda llevar a cabo un proceso de revisión y mejora de los incentivos ofrecidos, con el fin de aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados. Es importante realizar una evaluación integral de las preferencias y necesidades de los colaboradores para adaptar los incentivos a sus expectativas. Para lograrlo, se hace necesario establecer canales de comunicación efectivos y abiertos con los empleados, donde puedan expresar sus opiniones y sugerencias sobre los incentivos actuales y proponer ideas para nuevos incentivos que se ajusten a sus intereses.

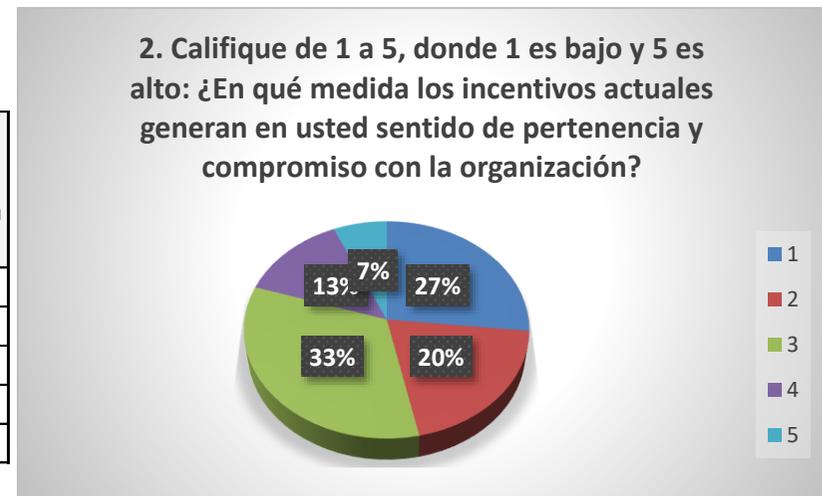
Asimismo, se sugiere diversificar los incentivos, considerando opciones que vayan más allá de lo puramente monetario, como programas de desarrollo profesional, beneficios adicionales y reconocimientos simbólicos. De esta manera, se fortalecerá el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados con la organización.



Además, implementar un sistema de reconocimiento adicional para destacar y valorar los logros sobresalientes de los empleados es una medida relevante que fomentará su compromiso con la organización.

Finalmente, se recomienda realizar seguimientos periódicos será clave para detectar oportunidades de mejora y realizar ajustes en el plan de incentivos, garantizando su efectividad en el fortalecimiento del compromiso y pertenencia de los empleados.

X	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia Relativa (Fr %)	Frecuencia Absoluta Acomulada (F)
4	17	0,28	27,87	17
3	15	0,25	24,59	32
5	13	0,21	21,31	45
2	10	0,16	16,39	55
1	6	0,10	9,84	61
TOTALES	61	1,00	100,00	



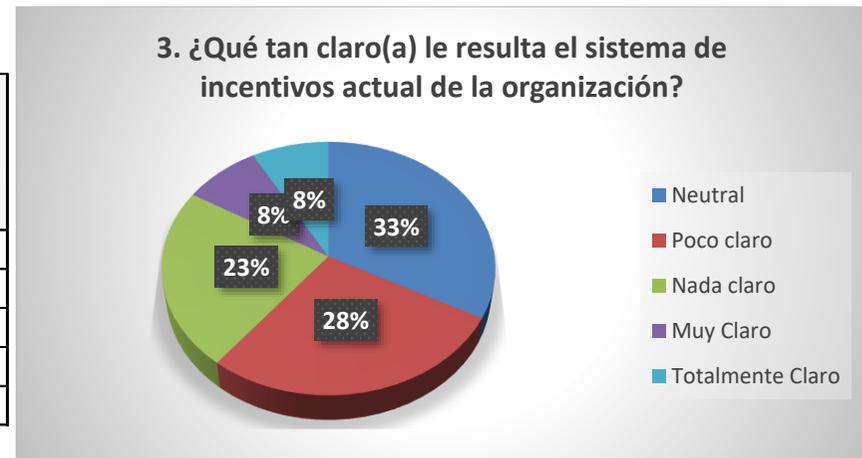
Esta consultoría recomienda enfocarse en mejorar la percepción de los incentivos como generadores de sentido de pertenencia y compromiso. Para ello, es importante fortalecer la comunicación interna e informar sobre los incentivos ofrecidos, resaltando cómo estos están alineados con los valores y objetivos de la organización.

Además, se hace necesario personalizar los incentivos en la medida de lo posible, considerando las preferencias y necesidades individuales de los empleados. La implementación de un sistema de reconocimiento individualizado y programas de desarrollo profesional contribuirá a fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso de cada colaborador con la organización.

Asimismo, se sugiere realizar evaluaciones periódicas para medir la efectividad de los incentivos y realizar ajustes según el feedback recibido de los empleados. Establecer canales de retroalimentación abiertos y escuchar activamente las sugerencias de los colaboradores permitirá adaptar el plan de incentivos y garantizar su relevancia y eficacia en la mejora del compromiso organizacional.

En resumen, una estrategia integral que combine una comunicación transparente, incentivos personalizados y evaluaciones periódicas será fundamental para incrementar el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados con la Universidad y, en última instancia, mejorar la cultura organizacional y el desempeño general de la institución.

X	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia Relativa (Fr %)	Frecuencia Absoluta Acomulada (F)
Neutral	20	0,33	32,79	20
Poco claro	17	0,28	27,87	37
Nada claro	14	0,23	22,95	51
Muy Claro	5	0,08	8,20	56
Totalmente Claro	5	0,08	8,20	61
TOTALES	61	1,00	100,00	



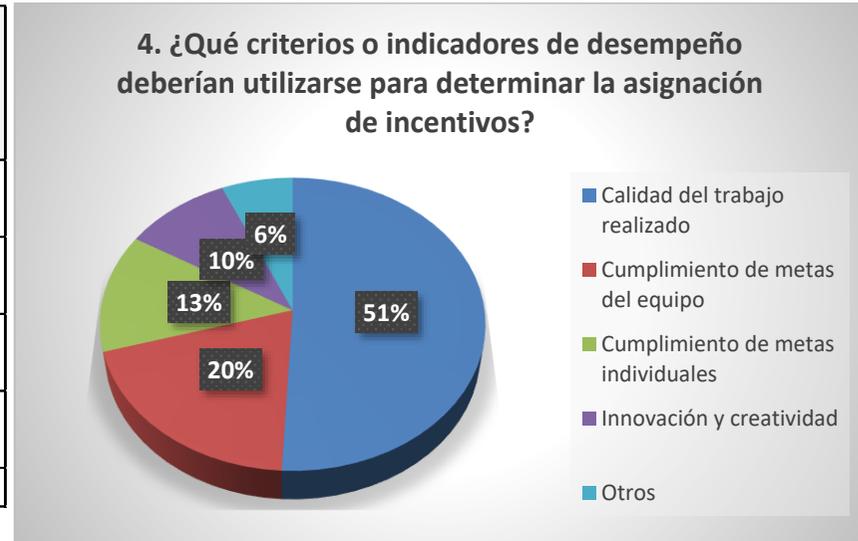
De acuerdo con lo anterior, se recomienda realizar acciones que mejoren la comunicación y claridad de los incentivos actuales. Es importante diseñar una estrategia clara de comunicación interna que informe a los empleados sobre el plan de incentivos existente, sus criterios y objetivos, para que puedan comprenderlo en su totalidad. Asimismo, se hace necesario establecer canales de retroalimentación para que los empleados puedan expresar sus dudas, sugerencias o inquietudes relacionadas con el plan de incentivos.

Además, se sugiere implementar un programa de capacitación dirigido a los líderes de equipos para que puedan explicar de manera efectiva el plan de incentivos a sus equipos y asegurar que todos los empleados estén debidamente informados. También se recomienda revisar y ajustar el plan de incentivos de acuerdo con las necesidades y expectativas de los empleados, lo que permitirá aumentar su percepción de valor y relevancia.

En conclusión, mejorar la claridad del plan de incentivos es un aspecto crucial para fortalecer la motivación y el compromiso de los empleados con la organización. Se debe enfocar en una comunicación efectiva, capacitación adecuada y ajustes que reflejen las expectativas de los colaboradores.



X	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia Relativa (Fr %)	Frecuencia Absoluta Acomulada (F)
Calidad del trabajo realizado	31	0,51	50,82	31
Cumplimiento de metas del equipo	12	0,20	19,67	43
Cumplimiento de metas individuales	8	0,13	13,11	51
Innovación y creatividad	6	0,10	9,84	57
Otros	4	0,07	6,56	61
TOTALES	61	1,00	100,00	



Con base en estos hallazgos, se recomienda establecer un plan de incentivos que reconozca y valore el desempeño individual y grupal, con especial énfasis en la calidad del trabajo realizado. Asimismo, se sugiere promover una cultura de innovación y creatividad, incentivando a los empleados a proponer ideas y soluciones que aporten valor a la organización.

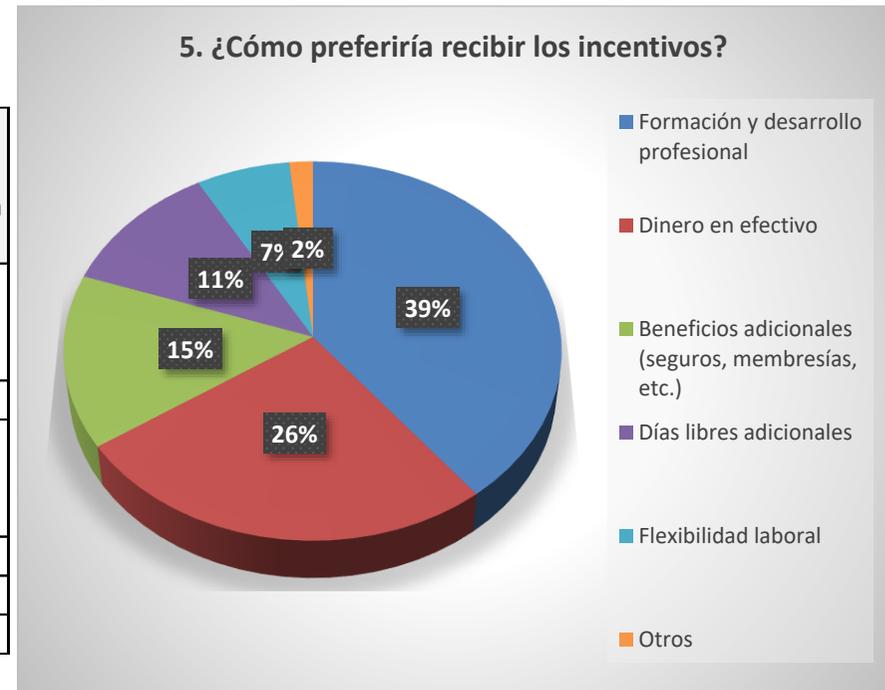
Es importante que los criterios de desempeño sean claros, objetivos y medibles para garantizar la equidad en la asignación de incentivos. En este sentido, se hace necesario involucrar a los empleados en la definición de los indicadores, lo que fomentará su compromiso y sentido de pertenencia.

Además, se recomienda establecer un sistema de seguimiento y retroalimentación que permita evaluar periódicamente el desempeño de los empleados y realizar ajustes necesarios en el plan de incentivos.



En conclusión, diseñar un plan de incentivos basado en la calidad del trabajo, el cumplimiento de metas y la promoción de la innovación será fundamental para motivar y comprometer a los empleados en su labor.

X	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia Relativa (Fr %)	Frecuencia Absoluta Acomulada (F)
Formación y desarrollo profesional	24	0,39	39,34	24
Dinero en efectivo	16	0,26	26,23	40
Beneficios adicionales (seguros, membresías, etc.)	9	0,15	14,75	49
Días libres adicionales	7	0,11	11,48	56
Flexibilidad laboral	4	0,07	6,56	60
Otros	1	0,02	1,64	61
TOTALES	61	1,00	100,00	

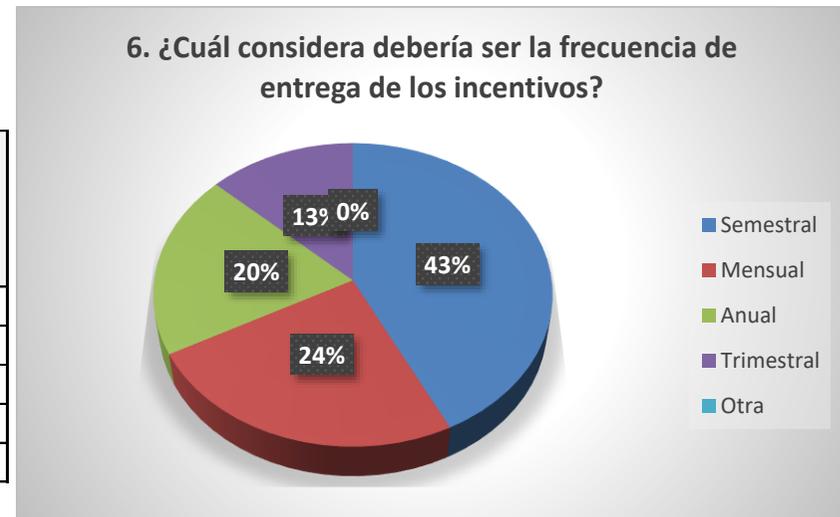


En atención a estos resultados, esta consultoría recomienda diseñar un plan de incentivos que priorice la Formación y desarrollo profesional como una estrategia clave para fortalecer el compromiso y la satisfacción de los empleados. Proporcionar oportunidades de crecimiento y aprendizaje contribuirá a su desarrollo personal y profesional, al tiempo que impulsará su sentido de pertenencia a la organización.

Además, se sugiere mantener una combinación equilibrada de incentivos monetarios e incentivos no monetarios, para satisfacer las distintas necesidades y preferencias de los empleados.

Asimismo, es relevante promover la flexibilidad laboral como un incentivo adicional, ya que esto puede mejorar la conciliación entre la vida laboral y personal, generando un ambiente de trabajo más atractivo y motivador.

X	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia Relativa (Fr %)	Frecuencia Absoluta Acomulada (F)
Semestral	26	0,43	42,62	26
Mensual	15	0,25	24,59	41
Anual	12	0,20	19,67	53
Trimestral	8	0,13	13,11	61
Otra	0	0,00	0,00	61
TOTALES	61	1,00	100,00	



Se recomienda tener en cuenta las preferencias de los empleados en cuanto a la frecuencia de entrega de los incentivos. La entrega semestral parece ser la opción más aceptada, lo que indica que se valora una gratificación regular, pero sin ser demasiado frecuente. No obstante, es importante tener en cuenta que cada organización y su cultura pueden tener particularidades que influyan en la elección adecuada de la periodicidad.

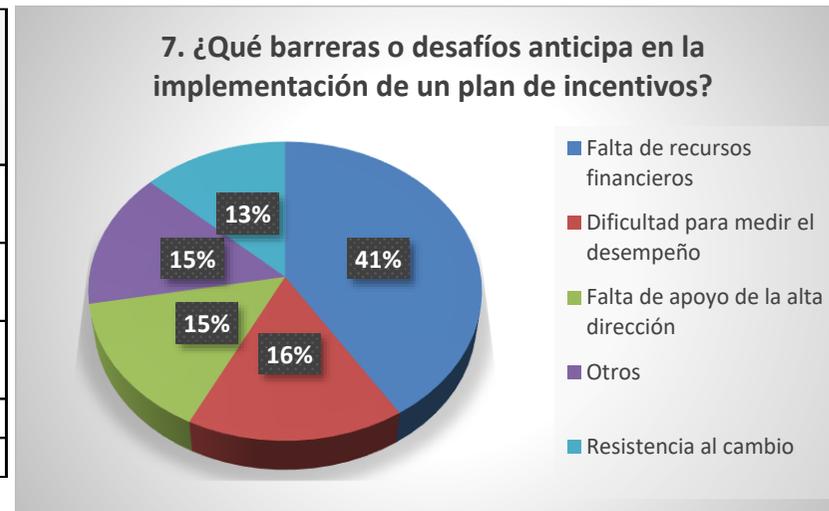
Para definir la frecuencia óptima de entrega de incentivos, es esencial realizar una evaluación más profunda de las necesidades y expectativas del personal, considerando factores como el tipo de incentivos, el alcance de los logros y el impacto que se busca generar. Una comunicación cercana con los empleados, a través de encuestas o focus group, permitirá obtener retroalimentación valiosa para tomar decisiones informadas y ajustar el plan de incentivos de manera eficiente.

Asimismo, se hace necesario establecer un mecanismo de seguimiento y evaluación de los resultados del plan de incentivos, de forma que se pueda medir su impacto en el sentido de pertenencia, compromiso y desempeño de los empleados. Los datos recopilados en este proceso serán fundamentales para realizar ajustes o mejoras en la estrategia y garantizar su alineación con los objetivos organizacionales.

En conclusión, adoptar una entrega semestral de incentivos es una opción sugerida por la mayoría de los empleados, pero es crucial adaptar la periodicidad a las particularidades y necesidades de la Universidad. Una estrategia basada en la retroalimentación constante del personal y la evaluación periódica del impacto de los incentivos permitirá establecer un plan efectivo que fortalezca el sentido de pertenencia y compromiso del equipo con la Universidad.



X	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia Relativa (Fr %)	Frecuencia Absoluta Acomulada (F)
Falta de recursos financieros	25	0,41	40,98	25
Dificultad para medir el desempeño	10	0,16	16,39	35
Falta de apoyo de la alta dirección	9	0,15	14,75	44
Otros	9	0,15	14,75	53
Resistencia al cambio	8	0,13	13,11	61
TOTALES	61	1,00	100,00	



Se recomienda abordar estas barreras de manera estratégica y proactiva. Es importante trabajar con la alta dirección para asegurar el respaldo financiero necesario para la implementación del plan de incentivos. Esto implica presentar un análisis sólido y persuasivo que demuestre el impacto positivo en la productividad, retención de talento y compromiso de los empleados.

Para superar la dificultad en la medición del desempeño, es necesario establecer indicadores claros y objetivos que permitan evaluar de manera justa y transparente el rendimiento de los empleados. Se recomienda implementar sistemas de seguimiento y evaluación eficientes que faciliten la medición y análisis de resultados.

Además, se hace necesario fomentar una cultura organizacional que promueva el cambio y la adaptabilidad. Esto implica comunicar claramente los beneficios del plan de incentivos y los objetivos que se persiguen, involucrando a los empleados en el diseño y desarrollo del programa para crear un sentido de apropiación.



Asimismo, es relevante identificar y abordar otras posibles barreras a través de encuestas, permitiendo así comprender las inquietudes individuales y colectivas.

En conclusión, para lograr una implementación exitosa del plan de incentivos, es fundamental gestionar de manera efectiva las barreras identificadas, asegurar el apoyo financiero y estratégico, establecer métricas claras para medir el desempeño y fomentar una cultura organizacional que abrace el cambio y la mejora continua. Al superar estos desafíos, se fortalecerá el compromiso y la motivación del personal, contribuyendo a un ambiente laboral más satisfactorio y productivo en la Universidad.

X	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia Relativa (Fr %)	Frecuencia Absoluta Acomulada (F)
Oportunidades de desarrollo profesional	30	0,49	49,18	30
Premios y reconocimientos simbólicos	12	0,20	19,67	42
Horarios flexibles o jornadas de trabajo reducidas	11	0,18	18,03	53
Reconocimiento público por logros destacados	8	0,13	13,11	61
Otros	0	0,00	0,00	61
TOTALES	61	1,00	100,00	



Para esta consultoría, se hace necesario diseñar un programa de incentivos no monetarios que integre principalmente oportunidades de desarrollo profesional, como capacitaciones, programas de formación y crecimiento en el ámbito laboral. Asimismo, se destaca la importancia de otorgar premios y reconocimientos simbólicos, como certificados de logros, menciones especiales o trofeos conmemorativos para destacar el desempeño sobresaliente de los empleados.

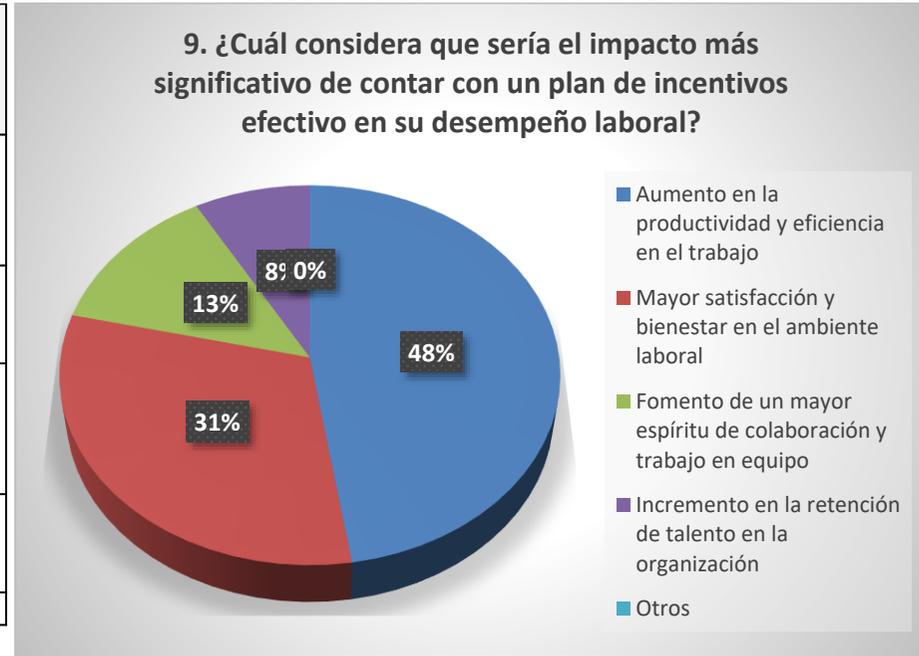
Ofrecer horarios flexibles o jornadas de trabajo reducidas también es una medida sugerida, ya que brinda flexibilidad y equilibrio entre la vida laboral y personal, lo que contribuirá a aumentar la satisfacción y motivación de los empleados.

Además, se hace necesario implementar un sistema de reconocimiento público por logros destacados, como menciones en boletines internos, eventos de reconocimiento o mensajes de agradecimiento en plataformas de comunicación interna. Esto generará un ambiente positivo de colaboración y reconocimiento entre los empleados.

En conclusión, al establecer un plan de incentivos no monetarios que priorice oportunidades de desarrollo profesional, premios simbólicos, horarios flexibles y reconocimientos públicos, la Universidad podrá fomentar un ambiente laboral más motivador y satisfactorio, fortaleciendo así el compromiso y la lealtad de su talento humano.



X	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia Relativa (Fr %)	Frecuencia Absoluta Acomulada (F)
Aumento en la productividad y eficiencia en el trabajo	29	0,48	47,54	29
Mayor satisfacción y bienestar en el ambiente laboral	19	0,31	31,15	48
Fomento de un mayor espíritu de colaboración y trabajo en equipo	8	0,13	13,11	56
Incremento en la retención de talento en la organización	5	0,08	8,20	61
Otros	0	0,00	0,00	61
TOTALES	61	1,00	100,00	



Se recomienda implementar un plan de incentivos estratégico que se enfoque en mejorar la productividad y eficiencia de los empleados, así como en fomentar un ambiente laboral positivo y gratificante. Para lograrlo, es importante establecer criterios de desempeño claros y objetivos, vinculados al logro de metas individuales y colectivas, y vincular los incentivos a estos resultados.

Además, se hace necesario fortalecer el reconocimiento y la valoración de los logros y esfuerzos de los empleados, ya sea a través de premios simbólicos, menciones destacadas o programas de reconocimiento público. Asimismo, se sugiere promover la colaboración y el trabajo en equipo mediante incentivos que fomenten la participación y la cooperación entre los miembros del personal.



Otra recomendación relevante es realizar seguimientos periódicos para evaluar la efectividad del plan de incentivos y realizar ajustes según las necesidades y expectativas de los empleados. Esta retroalimentación constante permitirá adaptar el plan y garantizar su alineación con los objetivos organizacionales y las preferencias del equipo.

En conclusión, un plan de incentivos efectivo, enfocado en mejorar la productividad, el bienestar laboral, la colaboración y la retención del talento, será un factor clave para impulsar el desempeño y el compromiso del personal en la Universidad.



X	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia Relativa (Fr %)	Frecuencia Absoluta Acomulada (F)
En cierta medida, los incentivos se relacionan con la cultura de la institución	16	0,26	26,23	16
No se ha comunicado claramente la conexión entre incentivos y valores institucionales	15	0,25	24,59	31
Sí, los incentivos están alineados con la cultura organizacional	14	0,23	22,95	45
No estoy seguro/a sobre la relación entre incentivos y cultura organizacional	11	0,18	18,03	56
No considero que los incentivos estén en sintonía con los valores de la organización	5	0,08	8,20	61
TOTALES	61	1,00	100,00	



Para esta consultoría, es importante enfocarse en comunicar de manera efectiva la relación entre los incentivos y la cultura organizacional. Se recomienda implementar un plan de comunicación interna que resalte cómo los incentivos están alineados con los valores y objetivos de la organización. Esto permitirá aumentar la percepción de valor y relevancia de los incentivos, y fortalecerá el sentido de pertenencia y compromiso con la institución.

Asimismo, es necesario realizar una evaluación y revisión de los incentivos actuales para asegurar que estén en sintonía con los valores de la organización. Se sugiere llevar a cabo sesiones de retroalimentación con los empleados para conocer sus opiniones y expectativas, y ajustar los incentivos según sus necesidades.

Además, se hace necesario fortalecer la vinculación entre los incentivos y el reconocimiento de los logros y esfuerzos de los empleados en la promoción de la cultura organizacional. Se pueden implementar programas de reconocimiento que resalten cómo las acciones de los empleados contribuyen a los valores de la institución.

Finalmente, se recomienda capacitar y sensibilizar a los líderes y directivos sobre la importancia de los incentivos en la promoción de la cultura organizacional. Los líderes deben actuar como modelos a seguir, demostrando que los valores y objetivos de la organización son fundamentales en la toma de decisiones relacionadas con los incentivos y el reconocimiento.

En resumen, alineando los incentivos con la cultura organizacional, comunicándolos claramente, ajustándolos según las expectativas de los empleados y fomentando el reconocimiento, se fortalecerá el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados con la Fundación Universitaria Juan De Castellanos, lo que contribuirá a un ambiente laboral más positivo y productivo.



Anexo_C-Elementos_clave_identificados

Basándose en los resultados y análisis realizados en esta consultoría, se han identificado varios elementos clave que deben ser considerados al desarrollar un plan de incentivos efectivo para la Universidad.

Estos elementos clave forman la base para un plan de incentivos exitoso y alineado con la cultura organizacional. Integrarlos de manera coherente y estratégica permitirá fortalecer el compromiso, la satisfacción y el sentido de pertenencia de los empleados en la Fundación Universitaria Juan De Castellanos.

La implementación exitosa de estos elementos clave en el plan de incentivos contribuirá a un ambiente laboral motivador, donde los empleados se sientan valorados, comprometidos y en sintonía con los objetivos de la Universidad.

1. **Revisión y mejora constante de incentivos:** Se destaca la importancia de realizar una revisión periódica y continua de los incentivos ofrecidos. Esto permitirá adaptar y ajustar los incentivos según las necesidades y preferencias de los empleados, asegurando su relevancia y efectividad en el fortalecimiento del compromiso y satisfacción laboral.
2. **Comunicación abierta y transparente:** La comunicación transparente sobre los incentivos es clave. Se sugiere establecer canales efectivos para informar a los empleados sobre los incentivos disponibles, sus criterios y objetivos. Esto creará un ambiente de confianza y claridad, permitiendo que los empleados comprendan el valor de los incentivos y su alineación con los objetivos organizacionales.
3. **Diversificación de incentivos:** La diversificación de los incentivos es recomendada. Esto implica ofrecer una gama de opciones que vayan más allá de lo monetario, como programas de desarrollo profesional, reconocimientos simbólicos y beneficios laborales. Esta variedad se ajustará a las diferentes preferencias y necesidades de los empleados.
4. **Personalización de incentivos:** La personalización de los incentivos según las preferencias individuales es un enfoque efectivo. Diseñar incentivos que se adapten a las necesidades de cada empleado aumentará su percepción de valor y relevancia, contribuyendo a un mayor compromiso y satisfacción.

5. **Medición objetiva del desempeño:** Se destaca la importancia de utilizar indicadores de desempeño claros y objetivos para la asignación de incentivos. Esto garantizará la equidad y transparencia en la evaluación y recompensa del rendimiento de los empleados, fortaleciendo su motivación y sentido de logro.
 6. **Cultura de innovación y colaboración:** Fomentar una cultura de innovación y colaboración es esencial. Los incentivos deben promover la generación de ideas creativas y la colaboración entre los empleados. Reconocer y recompensar la contribución a proyectos en equipo y la implementación de mejoras en procesos impulsará un ambiente laboral más creativo y productivo.
 7. **Reconocimiento y valoración de logros:** El reconocimiento y valoración de los logros y esfuerzos individuales y grupales es un componente clave. Implementar programas de reconocimiento público, premios simbólicos y menciones destacadas resaltarán la importancia de los logros y motivará a los empleados a continuar dando lo mejor de sí.
 8. **Desarrollo profesional y crecimiento:** Priorizar el desarrollo profesional y el crecimiento es fundamental. Ofrecer oportunidades de capacitación, formación y aprendizaje contribuirá al crecimiento personal y profesional de los empleados. Esto fortalecerá su sentido de pertenencia y compromiso con la organización.
 9. **Equilibrio entre trabajo y vida personal:** Establecer un equilibrio entre el trabajo y la vida personal es un elemento relevante. Incentivos como horarios flexibles, días libres o programas de conciliación contribuirán a mejorar la satisfacción y el bienestar de los empleados, generando un ambiente laboral más saludable.
 10. **Participación en responsabilidad social:** Incentivar la participación en actividades de responsabilidad social es recomendado. La implementación de programas de voluntariado y proyectos comunitarios permitirá a los empleados contribuir positivamente a la sociedad, fortaleciendo su sentido de propósito y compromiso con la organización.
 11. **Evaluación y retroalimentación constante:** Mantener una evaluación y retroalimentación constante es esencial. La organización debe estar dispuesta a recibir opiniones y sugerencias de los empleados sobre los incentivos y estar abierta a ajustar el plan según las necesidades y expectativas del personal.
-

12. **Alineación con valores organizacionales:** Alinear los incentivos con los valores y objetivos de la organización es un aspecto crítico. Los incentivos deben reflejar y reforzar la cultura y misión de la organización, creando un sentido de coherencia entre las recompensas y los principios organizativos.
13. **Participación en la definición de incentivos:** Involucrar a los empleados en la definición de los incentivos es clave. Permitir que los empleados participen en la determinación de los criterios y objetivos de los incentivos generará un sentido de apropiación y compromiso, y garantizará que los incentivos sean percibidos como justos y relevantes.
14. **Liderazgo ejemplar y comunicación:** Un liderazgo ejemplar es necesario para impulsar la cultura de incentivos. Los líderes deben comunicar claramente la importancia de los incentivos, actuar como modelos a seguir y demostrar el valor de los incentivos en la motivación y el compromiso del equipo.
15. **Planificación estratégica de recursos financieros:** La planificación estratégica de recursos financieros es fundamental para garantizar la sostenibilidad de los incentivos. Trabajar en conjunto con la alta dirección para asignar presupuestos adecuados asegurará que los incentivos sean viables y efectivos a largo plazo.
16. **Canal de retroalimentación directa:** Establecer canales de retroalimentación directa con los empleados es esencial. Permitir que los empleados expresen sus inquietudes, sugerencias y opiniones sobre los incentivos creará un ambiente de colaboración y apertura, y permitirá ajustar el plan según las necesidades reales.
17. **Inclusión de incentivos para trabajo en equipo:** Incluir incentivos específicos para el trabajo en equipo es recomendado. Reconocer los logros colectivos y recompensar la colaboración y el apoyo mutuo fortalecerá la cohesión del equipo y generará un ambiente colaborativo y productivo.
18. **Feedback continuo sobre implementación:** Implementar un sistema de feedback continuo sobre la implementación de los incentivos es necesario. Realizar evaluaciones periódicas permitirá detectar áreas de mejora y oportunidades de ajuste, garantizando que el plan evolucione con las necesidades cambiantes de la organización y los empleados.
19. **Promoción de valores en incentivos:** Los incentivos deben promover los valores organizacionales. Integrar los valores de la organización en la asignación de

incentivos reforzará su importancia y ayudará a cultivar una cultura que respalde y promueva estos valores en la vida laboral diaria.

20. **Promoción de la autoevaluación:** Fomentar la autoevaluación de desempeño es relevante. Ofrecer oportunidades para que los empleados reflexionen sobre su propio trabajo y establezcan metas personales contribuirá a un mayor compromiso y a la mejora continua en su desempeño laboral.



Anexo_D-Plan_incentivos_personal_administrativo



FUNDACIÓN UNIVERSITARIA JUAN DE CASTELLANOS
PLAN DE INCENTIVOS

INCENTIVO DETERMINADO	CARGOS A LOS QUE APLICA	OBJETIVO	REQUISITOS PARA TENER EL INCENTIVO	TIPO DE INCENTIVO	INDICADOR	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Promoción de la salud física	Empleados Administrativos de la Universidad	Promover un estilo de vida saludable entre los empleados administrativos, fomentando la actividad física y el bienestar, buscando mejorar la salud física y mental de los empleados, lo que puede tener un impacto positivo en su productividad y satisfacción en el trabajo.	Estar empleado como personal administrativo de la Universidad. - Inscribirse en un gimnasio aprobado por la institución. - Comprometerse a asistir regularmente al gimnasio, con un mínimo de 3 días a la semana durante 6 meses.	No monetario	Participación en actividades físicas = Numero de asistencias a actividades / Total empleados elegibles	Semestral	Equipo de Talento Humano

<p>Apoyo a la formación</p>	<p>Empleados Administrativos de la Universidad</p>	<p>Fomentar el desarrollo profesional y la adquisición de nuevas habilidades entre los empleados administrativos, contribuyendo a su crecimiento dentro de la organización y mejorando su desempeño laboral.</p>	<p>Estar empleado como personal administrativo de la Universidad. - Inscribirse en un programa de formación, capacitación o curso relacionado con su área de trabajo o desarrollo profesional, aprobado por la institución. - Completar exitosamente el programa de formación con una calificación promedio de 80%. - Presentar un informe que resuma los conocimientos adquiridos y cómo se aplicarán en su rol actual o futuro en la Universidad.</p>	<p>No monetario</p>	<p>Nivel de participación y finalización de programas de formación = (Número de empleados que completaron programas / Total de empleados elegibles) * 100</p>	<p>Semestral</p>	<p>Equipo de Talento Humano</p>
-----------------------------	--	--	--	---------------------	--	------------------	---------------------------------



Programa de referidos	Todos los empleados de la Universidad	Incentivar a los empleados de la Universidad a referir a personas a que cursen una carrera y se matriculen en la institución, contribuyendo así al crecimiento de esta y proporcionando una oportunidad de ingresos adicionales.	Ser empleado de la Universidad. - Referir a un estudiante potencial a la Universidad. - El estudiante referido debe matricularse y completar al menos un semestre académico. - El empleado que refiere debe estar activo en su puesto de trabajo al momento en que el referido complete el semestre académico.	Monetario	Cantidad de referidos exitosos = Número de estudiantes referidos que completaron al menos un semestre / Total de empleados elegibles	Semestral	Division Financiera y Equipo de Talento Humano
Programa de Desarrollo y Promoción	Empleados Administrativos de la Universidad	Impulsar el desarrollo profesional y la promoción interna de los empleados administrativos, proporcionándoles oportunidades para adquirir nuevas habilidades y asumir roles de mayor responsabilidad dentro de la Universidad, lo que	Ser empleado administrativo de la Universidad. - Participar en programas de desarrollo y capacitación ofrecidos por la institución. - Demostrar un desempeño excepcional en su cargo actual. - Ser recomendado por su	No monetario	Tasa de Éxito en Promociones Internas = (Número de empleados administrativos promovidos internamente / Total de empleados administrativos que han participado en programas de desarrollo y promoción) * 100	Semestral	Equipo de Talento Humano y Comité de Evaluación de Promociones

		contribuirá a su crecimiento personal y al fortalecimiento del equipo.	supervisor o jefe de departamento para roles de mayor responsabilidad. - Superar con éxito los procesos de evaluación y selección para la promoción.				
Días de Bienestar	Todos los empleados de la Universidad	Promover el bienestar y la salud mental de los empleados, permitiéndoles tomar días libres remunerados cuando lo necesiten sin preocuparse por la pérdida de ingresos, lo que contribuirá a un ambiente laboral más saludable y productivo.	Ser empleado de la Universidad. - Los empleados pueden solicitar hasta un máximo de 10 días de bienestar al año. - Los días de bienestar no pueden acumularse de un año a otro. - Los empleados deben notificar a su supervisor con anticipación razonable en caso de que necesiten tomar un día de bienestar, siempre que sea posible.	No monetario	Utilización de Días de Bienestar = (Número de días de bienestar solicitados y aprobados / Total de días disponibles) * 100	Anual	Equipo de Talento Humano y Supervisores



<p>Jornada Laboral Flexible</p>	<p>Empleados Administrativos de la Universidad</p>	<p>Fomentar la satisfacción laboral y el equilibrio entre la vida personal y profesional de los empleados administrativos, permitiéndoles adaptar su horario laboral para satisfacer sus necesidades personales y mejorar su calidad de vida.</p>	<p>Ser empleado administrativo de la Universidad. - Concertar horarios y actividades con su supervisor. - Comunicar con anticipación a su supervisor cualquier cambio en su horario laboral concertado. - Cumplir con las horas de trabajo acordadas y los objetivos laborales establecidos.</p>	<p>No monetario</p>	<p>Utilización de la Jornada Laboral Flexible = (Número de empleados que utilizan la jornada laboral flexible / Total de empleados administrativos) * 100</p>	<p>Mensual</p>	<p>Equipo de Talento Humano y Supervisores</p>
<p>Espacio de Recreación y Ocio</p>	<p>Empleados Administrativos de la Universidad</p>	<p>Mejorar el bienestar y la satisfacción de los empleados administrativos al proporcionar un espacio de recreación y ocio que les permita relajarse, liberar el estrés y fortalecer las relaciones interpersonales, lo que a su vez contribuirá a un ambiente laboral</p>	<p>Ser empleado administrativo de la Universidad. - Utilizar responsablemente y respetar las normativas del espacio de recreación.</p>	<p>No monetario</p>	<p>Utilización del Espacio de Recreación y Ocio = (Número de empleados que utilizan el espacio / Total de empleados administrativos) * 100</p>	<p>Continua</p>	<p>Equipo de Talento Humano y Grupo Bienestar Social</p>

		más positivo y productivo.					
Plan Complementario de Salud	Empleados Administrativos de la Universidad	Brindar a los empleados administrativos acceso a un plan complementario de salud que mejore su cobertura médica, promoviendo su bienestar y proporcionando tranquilidad adicional, lo que contribuirá a un ambiente laboral más seguro y productivo.	Ser empleado administrativo de la Universidad. - Estar activo en su puesto de trabajo.	No monetario	Utilización del Plan Complementario de Salud = (Número de empleados inscritos en el plan / Total de empleados administrativos) * 100.	Anual	Equipo de Talento Humano y Proveedor del Plan Complementario de Salud
Programa de Reconocimiento Estelar	Empleados Administrativos de la Universidad	Reconocer y celebrar el desempeño excepcional y los logros significativos de los empleados, promoviendo una cultura de aprecio y motivación en el entorno laboral.	Haber logrado un desempeño excepcional en su rol laboral, demostrando un alto nivel de habilidad, dedicación y resultados positivos. - Haber contribuido significativamente al éxito de proyectos o iniciativas	No monetario	Número de reconocimientos otorgados = (Número total de empleados que recibieron reconocimientos / Total de empleados elegibles) * 100.	Semestral	Equipo de Talento Humano y Comité de Reconocimiento

			importantes de la Universidad.				
Programa de Apoyo Financiero	Empleados Administrativos de la Universidad	Facilitar a los empleados de la Universidad el acceso a préstamos personales y opciones de financiamiento con condiciones favorables, lo que les permitirá cubrir emergencias, compromisos financieros o inversiones importantes, fortaleciendo su bienestar financiero y su lealtad a la institución.	Ser empleado de la Universidad. - Cumplir con los requisitos de elegibilidad establecidos por el programa de apoyo financiero. - Presentar una solicitud de préstamo personal junto con la documentación requerida. - Aprobar la evaluación crediticia realizada por el programa de apoyo financiero.	Monetario	Tasa de Participación en el Programa de Apoyo Financiero = (Número de empleados que han utilizado el programa de apoyo financiero / Total de empleados elegibles) * 100	Continua	Equipo de Talento Humano, Division Financiera y Programa de Apoyo Financiero



Anexo_E-Memorias_divulgación



Juan De Castellanos
Fundación Universitaria

Personería Jurídica: RES. 2085 de 1987 del MEN
RES. 1904 del MEN, 5 de Agosto de 2002
NIT: 800.057.330-3

VIGILADA MINEDUCACIÓN

MEMORIAS DE DIVULGACIÓN

Fecha/Hora inicio: Septiembre 15 de 2023 / 09:00 am	Fecha/Hora final: Septiembre 15 de 2023 / 10:00 am
Lugar de la reunión: Reunión presencial en la sede de la Fundación Universitaria Juan De Castellanos. Cra. 11 # 11 – 44. Tunja, Boyacá.	Empresa: Fundación Universitaria Juan De Castellanos
TEMA DE LA REUNIÓN:	Presentación y Entrega de los Resultados de la Consultoría en Recursos Humanos realizada en la Fundación Universitaria Juan De Castellanos.
OBJETIVO:	Realizar la divulgación de manera efectiva y facilitar la comprensión integral, asegurando así la implementación exitosa de los productos, recomendaciones y hallazgos resultantes de la Consultoría en Talento Humano llevada a cabo en la Fundación Universitaria Juan De Castellanos.

ORDEN DEL DIA

1. Socialización de las actividades realizadas y los resultados objetivos durante el proceso de consultoría en la Fundación Universitaria Juan De Castellanos.
2. Socialización de las lecciones aprendidas durante el proceso de consultoría.
3. Recomendaciones para la Gerencia.
4. Socialización del Plan de Incentivos propuesto.

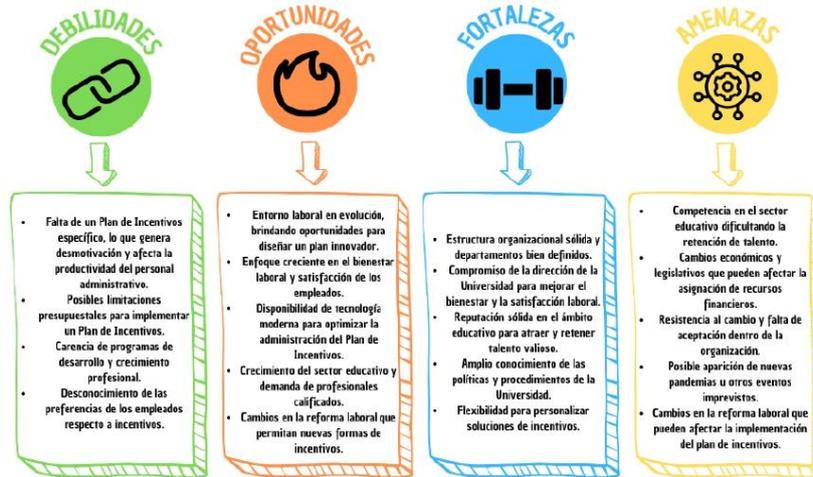
DESARROLLO DE LA REUNIÓN

Después de la terminación de las actividades planificadas en el marco del proyecto de Consultoría en Talento Humano de la Fundación Universitaria Juan De Castellanos, que forman parte de la opción de grado de los estudiantes MARCO AURELIO MEJÍA CARRIÓN y JORGE ANDRÉS MEJÍA GUTIÉRREZ de la Maestría en Gerencia del Talento Humano, se procede a la divulgación y entrega de los productos obtenidos durante el desarrollo de este:

1. **Las actividades desarrolladas durante el trabajo de consultoría fueron:**
 - a) *El Análisis de la situación asociada a la remuneración e incentivos* implicó evaluar la situación actual de la remuneración y los incentivos en la organización. Se llevó a cabo la construcción de una matriz DOFA para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con este aspecto. Ver Anexo_A-Matriz_DOFA.



MATRIZ DOFA

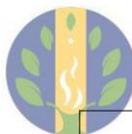


- b) *El Trabajo de campo* se llevó a cabo a través de una encuesta a funcionarios de la Fundación Universitaria Juan De Castellanos como parte de una investigación de mercado, con el propósito de recopilar datos y comprender los factores motivacionales específicos del personal administrativo. Ver Anexo_B-Informe-investigación-mercados.
- c) *Identificación de elementos clave* donde se analizaron en profundidad los resultados del trabajo de campo y la evaluación de la situación actual, lo que permitió identificar con precisión los elementos fundamentales que constituirían la base del Plan de Incentivos propuesto. Ver Anexo_C-Elementos_clave_identificados

2. Lecciones aprendidas:

El proceso de consultoría dirigido a proponer un Plan de Incentivos para la Fundación Universitaria Juan De Castellanos arrojó una serie de valiosas lecciones aprendidas que engloban tanto buenas prácticas como oportunidades de mejora. Estas lecciones, esenciales para orientar futuros proyectos similares y fomentar la mejora continua en la gestión del talento humano, conforman un compendio de prácticas efectivas y áreas propensas a mejoras sustanciales.

Entre las buenas prácticas identificadas se destaca el compromiso sólido y proactivo de la Alta Dirección, que se reveló como un factor clave para el éxito del proyecto, estableciendo un tono positivo y alineado desde el principio. Además, se reconoció la importancia de la participación de los empleados, quienes ofrecieron retroalimentación valiosa que contribuyó a la identificación de



necesidades y soluciones. La comunicación interna efectiva y transparente se destacó como una práctica fundamental para una gestión de talento humano eficaz. También se recomendó la diversificación de los incentivos más allá de los aspectos monetarios, abordando así las diversas necesidades de los empleados. Por último, se enfatizó la necesidad de una evaluación continua, tanto de los incentivos como del desempeño de los empleados, para mantener la relevancia y eficacia a lo largo del tiempo.

Por otro lado, las oportunidades de aprendizaje identificadas incluyeron la necesidad de abordar tempranamente las barreras potenciales, como la falta de respaldo financiero, que se reconoció como un desafío a superar en futuros proyectos. Se sugirió mejorar la comunicación y capacitación de los líderes de equipos sobre el Plan de Incentivos, lo que podría contribuir a una mejor implementación y aceptación por parte del personal. Se identificó la necesidad de adoptar un enfoque más estructurado para personalizar los incentivos de acuerdo con las preferencias individuales de los empleados. La falta de un seguimiento continuo de los resultados de los incentivos fue señalada como una oportunidad de mejora, ya que este seguimiento puede proporcionar información valiosa para ajustar el plan a lo largo del tiempo. Por último, se destacó la importancia de promover una cultura de aprendizaje continuo en la organización, aunque se recomienda enfocarse en la implementación de estrategias específicas para lograr este objetivo con éxito.

3. Recomendaciones para la Gerencia:

Con el propósito principal de consolidar la capacidad institucional y garantizar la sostenibilidad de la innovación fomentada por nuestro proyecto de consultoría en la Fundación Universitaria Juan De Castellanos, se presentan una serie de recomendaciones estratégicas que deben ser abordadas en diferentes plazos. A corto plazo, se recomienda la implementación inmediata del Plan de Incentivos propuesto durante este proyecto, acompañada de una comunicación efectiva para asegurar su comprensión. Asimismo, se sugiere establecer un sistema de seguimiento para evaluar su efectividad y realizar ajustes según sea necesario.

En el mediano y largo plazo, se plantean acciones clave. Primero, se destaca la importancia de desarrollar a los líderes y supervisores a través de programas de formación en liderazgo. Esto garantizará una gestión efectiva del Plan de Incentivos a largo plazo. Se recomienda una evaluación periódica del plan junto con ajustes basados en las necesidades cambiantes. Además, se insta a fomentar una cultura de reconocimiento, promoviendo el reconocimiento público y simbólico de los logros del personal.

En el ámbito del desarrollo profesional continuo, se aconseja que la Fundación Universitaria Juan De Castellanos invierta en el crecimiento de sus empleados a largo plazo, lo que contribuirá a la retención del talento. También se enfatiza la importancia de establecer un sistema sólido de medición de resultados para evaluar el impacto del Plan de Incentivos en la productividad, el compromiso y la retención del personal.

Por último, se subraya la necesidad de mantener la flexibilidad y la adaptación constante, ya que esto es esencial para el éxito continuo del Plan de Incentivos en un entorno en constante cambio.



Juan De Castellanos
Fundación Universitaria

Personería Jurídica: RES. 2085 de 1987 del MEN
RES. 1904 del MEN, 5 de Agosto de 2002
NIT: 800.057.330-3

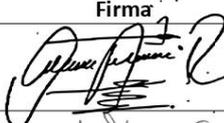
VIGILADA MINEDUCACIÓN

Estas recomendaciones se presentan con la intención de guiar a la gerencia en la implementación y fortalecimiento del Plan de Incentivos a lo largo del tiempo.

4. Plan de Incentivos:

El Plan de Incentivos propuesto se enfoca en motivar y reconocer al personal administrativo de la Fundación Universitaria Juan De Castellanos. Incluye una diversidad de incentivos, desde reconocimientos públicos y privados hasta oportunidades de desarrollo profesional. El plan se caracteriza por su enfoque integral y su capacidad de adaptación, con mediciones periódicas y opciones de personalización para los empleados. Está diseñado para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, así como impulsar la eficiencia y eficacia en la Fundación Universitaria Juan De Castellanos. Ver Anexo_D-Plan_incentivos_personal_administrativo

FIRMAS DE APROBACIÓN

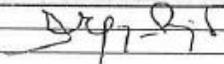
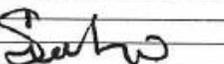
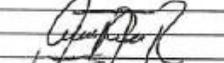
Nombre	Cargo o rol	Firma
Fabio Andrés Reina Leal	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	
Marco Aurelio Mejía Carrión	Consultor #01. Estudiante MGTH.	
Jorge Andrés Mejía Gutiérrez	Consultor #02. Estudiante MGTH.	

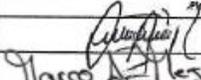
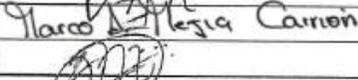
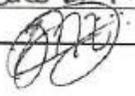
Anexo_F-Lista_asistencia_divulgación

 <p>Juan D. Castellanos Fundación Universidad</p>	FORMATO CONTROL DE ASISTENCIA	Código: FO-GTH-38 V.4
		Página: 1 de 1

TEMA:	Diego de Moya y su Proyecto Consultoría Empresarial	MOTIVO:	Propuesta Plan de Incentivos para el personal administrativo de la FUJDC
NOMBRE DEL CAPACITADOR:	Marco Aurelio Mejía Carrión - Jorge Andrés Mejía Gutiérrez	DEPENDENCIA ENCARGADA:	Escuela de Maestría Gerencial Talento Humano, Politécnico Gran Colombiano

PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES. Mediante la suscripción del presente documento, usted autoriza de manera voluntaria, previa, específica, informada e inequívoca, a LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA JUAN DE CASTELLANOS, para tratar sus datos personales, de acuerdo con la Política de tratamiento de protección de datos personales de los miembros de la FUJDC, la cual puede ser consultada en el enlace <https://www.jdc.edu.co/politicas-de-tratamiento-de-datos-personales>, exclusivamente para los fines relacionados con su objeto social y conforme a la Ley 1581 de 2012.

Nº	FECHA	NOMBRE	IDENTIFICACIÓN	DEPENDENCIA / PROGRAMA ACADÉMICO	CARGO / ROL	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA
1	05/10/2023	Luis Enrique Pérez Quido	19.368.133	Rectoría	Rector	rector@jdc.edu.co	
2							
3	05/10/2023	Edgar Said Camargo A.	1.121.016.954	Vicerrectoría Administrativa	Vicerrector Administrativo	vicerector.administrativo@jdc.edu.co	
4							
5	05/10/2023	Fabio Andrés Reina L.	1.049.619.051	Talento Humano	Jefe de Talento Humano	talento.humano@jdc.edu.co	
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							

Nombre	Cargo o rol	Firma
Fabio Andrés Reina Leal	Supervisor del proyecto	
Marco Aurelio Mejía Carrión	Consultor #01. Estudiante MGTH.	
Jorge Andrés Mejía Gutiérrez	Consultor #02. Estudiante MGTH.	

Anexo_G-Acta_Seguimiento_Gerencial#01



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	001
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: Junio 13 de 2023 / 09:00 am	Fecha/Hora final: Junio 13 de 2023 / 10:00 am
Lugar de la reunión¹: Reunión presencial en la sede de la Fundación Universitaria Juan De Castellanos. Cra. 11 # 11 – 44. Tunja, Boyacá.	Empresa: Fundación Universitaria Juan De Castellanos
Proyecto: Plan de incentivos para el personal administrativo de la Fundación Universitaria Juan De Castellanos	Número de contrato: 20230220112259
Responsable del proyecto en la empresa: Fabio Andrés Reina Leal Jefe Unidad de Talento Humano Unidad de Talento Humano	Consultores: Marco Aurelio Mejía Carrión Jorge Andres Mejía Gutiérrez Estudiantes Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS²

<p><i>Tema:</i></p> <p>1. Primer seguimiento gerencial al avance semestral del proyecto de consultoría como opción de grado de los estudiantes de la Maestría en Gerencia del Talento Humano, de acuerdo con el plan de trabajo, reporte de actividades y revisión de productos.</p> <p>El cual tiene como objetivo general: “Diseñar un plan de incentivos para el personal administrativo de la Fundación Universitaria Juan De Castellanos a través de un proceso de consultoría que contribuya en la eficiencia y eficacia de su personal”.</p> <p><i>Desarrollo:</i></p> <p>De acuerdo con el plan de trabajo del se programaron las siguientes actividades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación asociada a la remuneración e incentivos.
--

¹ Si es presencial indicar el lugar y si es virtual indicar el medio.

² Describir dentro del recuadro los temas tratados.

PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL



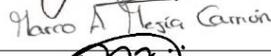
Número de acta:	001
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

2. Trabajo de campo.
3. Identificación de elementos clave para el plan de incentivos.
4. Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional.

Conforme a los avances realizados se reporta el desarrollo de estas actividades, presentando los siguientes resultados, productos o dificultades en el periodo:

1. Matriz DOFA.
2. Informe de investigación de mercados.
3. Elementos clave identificados.
4. Plan de incentivos personal administrativo.
5. Memorias de la sesión de divulgación.
6. Lista de asistencia de la sesión de divulgación.

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL³

Nombre	Cargo o rol	Firma
Fabio Andrés Reina Leal	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	
Marco Aurelio Mejia Carrión	Consultor #01. Estudiante MGTH.	
Jorge Andres Mejia Gutierrez	Consultor #02. Estudiante MGTH.	

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Juan Carlos Osma Roza	Director del proyecto de consultoría.	

³ Firman los asistentes al seguimiento gerencial.

Anexo_H-Acta_Seguimiento_Gerencial#02



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#02] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: Septiembre 08 de 2023 / 09:00 am	Fecha/Hora final: Septiembre 08 de 2023 / 10:00 am
Lugar de la reunión¹: Reunión presencial en la sede de la Fundación Universitaria Juan De Castellanos. Cra. 11 # 11 – 44. Tunja, Boyacá.	Empresa: Fundación Universitaria Juan De Castellanos
Proyecto: Plan de incentivos para el personal administrativo de la Fundación Universitaria Juan De Castellanos	Número de contrato: 20230220112259
Responsable del proyecto en la empresa: Fabio Andrés Reina Leal Jefe Unidad de Talento Humano Unidad de Talento Humano	Consultores: Marco Aurelio Mejía Carrión Jorge Andrés Mejía Gutiérrez Estudiantes Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS²

Las siguientes actividades se han completado satisfactoriamente en el marco de la segunda revisión gerencial del avance semestral del proyecto de consultoría como opción de grado:

1. Realización análisis de la situación asociada a la remuneración e incentivos.
2. Construcción Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).
3. Realización actividad de Trabajo de campo.
4. Realización del Informe de investigación de mercados.
5. Identificación de elementos clave para el plan de incentivos.
6. Elaboración propuesta del Plan de incentivos para el personal administrativo.

Como compromisos para el cierre de la consultoría, se establecen las siguientes actividades:

1. Divulgar los productos de la consultoría.
2. Preparar las Memorias de la sesión de divulgación.
3. Registrar la lista de asistencia de la sesión de divulgación.

¹ Si es presencial indicar el lugar y si es virtual indicar el medio.

² Describir dentro del recuadro los temas tratados.



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#02] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

4. Identificar lecciones aprendidas durante el proceso de consultoría.
5. Presentar recomendaciones para la Gerencia.
6. Entrega Acta de recibido a satisfacción por parte de la Universidad.
7. Entrega Certificado de Innovación Empresarial por parte de la Universidad.

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL³

Nombre	Cargo o rol	Firma
Fabio Andrés Reina Leal	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	
Marco Aurelio Mejía Carrión	Consultor #01. Estudiante MGTH.	Marco A. Mejía Carrión
Jorge Andrés Mejía Gutiérrez	Consultor #02. Estudiante MGTH.	

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Juan Carlos Osma Roza	Director del proyecto de consultoría.	

³ Firman los asistentes al seguimiento gerencial.