



El empleo  
es de todos

Mintrabajo

# PRINCIPALES RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA “CONOCIENDO LAS NECESIDADES DEL TALENTO HUMANO”





El empleo  
es de todos

Mintrabajo

# PRINCIPALES RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA “CONOCIENDO LAS NECESIDADES DEL TALENTO HUMANO”

## MINISTERIO DEL TRABAJO

Ángel Custodio Cabrera Báez  
**Ministro del Trabajo**

Andrés Felipe Uribe Medina  
**Viceministro de Empleo y Pensiones**

Ana María Araujo Castro  
**Directora de Movilidad y Formación para el Trabajo**

Martha Liliana Agudelo Valencia  
**Directora de Generación y Protección del Empleo y Subsidio Familiar**

Oscar Fabián Riomaña Trigueros  
**Subdirector de Análisis, Monitoreo y Prospectiva Laboral**

### Equipo técnico

Diana Isabel Londoño Aguirre  
María Paula Sánchez Triana  
María Nohora Nieto Jaramillo

## FEDERACIÓN NACIONAL DE GESTIÓN HUMANA (ACRIP)

Gladys Vega  
**Presidenta**

Mónica García Espinel  
**Directora Ejecutiva Nacional**

Alexis García  
**Lider de Proyectos**

2021



## Tabla de contenido

1. Introducción.....	3
2. Contexto, objetivos y contenido de la encuesta .....	4
Objetivo general de la encuesta .....	5
Objetivos específicos .....	5
Utilidad de la encuesta .....	6
Estructura de la encuesta .....	7
3. Caracterización de las organizaciones encuestadas.....	9
4. Identificación de necesidades de talento humano .....	12
5. Análisis de prospectiva laboral: automatización e impacto COVID por sectores y nivel ocupacional.....	18
6. Conclusiones generales .....	20
7. Anexos .....	21
Anexo 1. Encuesta de identificación de necesidades de talento humano.....	21

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Actividad económica principal de las empresas encuestadas .....	10
<b>Tabla 2.</b> Empresas por número de empleados, desagregado por nivel organizacional .....	11
<b>Tabla 3.</b> Porcentaje de vacantes cubiertas en la organización por tipo de cargo.....	14
<b>Tabla 4.</b> Motivos por los que no se logró cubrir las vacantes en la organización por tipo de cargo .....	15
<b>Tabla 5.</b> Procesos/cargos en transformación en los últimos 3 años por tipo de cargo .....	18
<b>Tabla 6.</b> Procesos/cargos en transformación en los próximos 3 años por tipo de cargo ....	19
<b>Tabla 7.</b> Cambios en los procesos de selección por COVID-19 .....	19
<b>Tabla 8.</b> Cambios en los procesos de capacitación por COVID-19.....	20

## Índice de ilustraciones

<b>Ilustración 1.</b> Distribución geográfica de las organizaciones que respondieron la encuesta .....	10
<b>Ilustración 2.</b> Criterios más usados para la contratación por parte de las organizaciones .	13
<b>Ilustración 3.</b> Medios más usados para la contratación por parte de las organizaciones...	13
<b>Ilustración 4.</b> Cargos críticos al interior de la organización .....	16
<b>Ilustración 5.</b> Cargos críticos al interior por tipo de organización .....	17

## 1. Introducción

Para la construcción de políticas públicas en materia de generación de empleo, movilidad laboral y evaluación y certificación de competencias, es fundamental mantener diálogos permanentes con el Sector Productivo para poder entender sus necesidades en materia de capital humano y competencias requeridas. Este aspecto resalta la necesidad de generar espacios de concertación y de trabajo conjunto entre ministerios, agremiaciones, asociaciones, fundaciones, federaciones, empresas y en general todas aquellas entidades o instituciones que estén involucradas en el desarrollo económico y productivo de nuestro país.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OCDE- junto con Manpower Group realizaron un estudio conjunto denominado “Hacia una América Latina 4.0: Cerrando la brecha de habilidades” en el cual concluyen que existe una alta escasez de talento humano en Latinoamérica, ya que el porcentaje de empresas que manifiestan dificultades para cubrir sus vacantes es muy alto. Por otro lado, en conjunto apoyo con la ANDI, para Colombia se realizó una encuesta en donde participaron más de 1800 empresas de Latinoamérica. El análisis de los resultados de la encuesta mostraba que en Colombia el 65% de las empresas reportaban tener dificultades para suplir sus vacantes con candidatos adecuados. Probabilidad que para el caso colombiano varía con el tamaño de la firma, para empresas grandes es del 74%, pequeñas del 73%, medianas del 69% y microempresas del 66% (ANDI s.f.).

Investigaciones como las presentadas en el párrafo anterior, no solo aportan de forma generalizada a la formulación de políticas públicas referentes al mercado laboral, sino también son un insumo de gran valor para el diseño de los programas con enfoque de cierre de brechas que lidera el Ministerio del Trabajo, así como de los avances para la generación de programas de formación, certificación y evaluación de competencias. Por esto, insumos como los descritos anteriormente, enmarcados en procesos de recolección de información con el sector productivo, tienen que ser implementados para lograr un entendimiento completo del mercado laboral colombiano. Con este objetivo, se propone la Encuesta “Conociendo el Talento”<sup>1</sup>, una herramienta construida entre el Ministerio del Trabajo y la Federación Colombiana de Gestión Humana (ACRIP)<sup>2</sup>.

---

1 Está encuesta es un instrumento adaptado a la Encuesta de demanda de habilidades elaborada por el Ministerio del Trabajo, el Servicio Público de Empleo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) la encuesta CFE de la Metodología LOC del Banco Mundial, la encuesta nacional de Salarios y Beneficios y del Instrumento de Buenas Prácticas Laborales por ACRIP.

2 ACRIP es una organización jurídica sin ánimo de lucro, de carácter técnico y especializado creada en 1998 con amplia experiencia en el trabajo y desarrollo de políticas para el fortalecimiento de la gestión humana. La finalidad de la

Dado este contexto, los objetivos de ACRIP están directamente relacionados con los objetivos del Ministerio del Trabajo, en el sentido de “Propiciar la justicia social en las relaciones capital y trabajo, empleo digno y remuneración vital y móvil” y de manera específica con el fortalecimiento del relacionamiento del Sector Productivo. Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, el Ministerio del Trabajo y ACRIP, vienen trabajando conjuntamente en la estructuración de una herramienta de recaudo de información relacionada con el ecosistema laboral así como realizando diferentes jornadas de sensibilización con actores del Sector productivo para socializar el Sistema Nacional de Cualificaciones y los Subsistemas de Formación para el Trabajo y su Aseguramiento de la Calidad, Evaluación y Certificación de Competencias, el Reconocimiento de Aprendizajes Previos RAP, la Plataforma del Sistema Nacional de la Cualificaciones y la CUOC, el Programa Saber Hacer Vale, para población nacional y migrante, entre otros.

Además de ir en línea con los objetivos misionales de cada una de las entidades, es fundamental para el Ministerio del Trabajo contar con la participación del Sector Productivo en la estructuración de políticas públicas en materia de empleabilidad. En efecto, estas actividades están orientadas a generar los espacios de diálogos e intercambio de información con los empresarios como parte integral y actores fundamentales dentro del Ecosistema laboral.

## 2. Contexto, objetivos y contenido de la encuesta

La encuesta “Conociendo el talento” surge como parte de los compromisos estipulados del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, en donde el artículo 194 plantea la creación del Sistema Nacional de Cualificaciones, especificando:

*“Créase el Sistema Nacional de Cualificaciones -SNC- como un conjunto de políticas, instrumentos, componentes y procesos necesarios para alinear la educación y formación a las necesidades sociales y productivas del país y que promueve el reconocimiento de aprendizajes, el desarrollo personal y profesional de los ciudadanos, la inserción o reinserción laboral y el desarrollo productivo del país. **Son componentes del SNC:** el Marco Nacional de Cualificaciones – MNC, los subsistemas*

---

Federación Colombiana de Gestión Humana - ACRIP es trabajar conjuntamente con las áreas de talento humano de sus afiliados/Empresas para el mejoramiento en la gestión del talento humano, mediante el diseño e implementación de servicios de información, asesoría e investigación y formación; así mismo, generar propuestas que sirvan como fundamento para la formulación de políticas que contribuyan al crecimiento armónico y productivo de las personas, las empresas y el país.

*de aseguramiento de la calidad de la educación y la formación, de normalización de competencias y de evaluación y certificación de competencias, el esquema de movilidad educativa y formativa, así como **la plataforma de información del SNC**".*

El objetivo de la plataforma es proporcionar información a los individuos, empresas y proveedores de educación y formación para el trabajo sobre el contexto laboral y educativo. Herramienta que contribuya al diseño de políticas públicas de los órdenes nacional y territorial en materia de formación, generación de empleo y de gestión y colocación de empleo (Bases PND 2018 – 2022. Pág 301). Siendo unos de los objetivos centrales de la plataforma proveer y disponer información para la toma de decisiones en el marco de todos los actores que hacen parte del ecosistema de capital humano del país, estas decisiones como se ha mencionado anteriormente están encaminadas en materia de empleo y formación.

De igual forma, en el marco del proyecto de fortalecimiento de las políticas de empleo y formación para el trabajo que está desarrollando el Ministerio del Trabajo con el Banco Interamericano de Desarrollo, esta encuesta hará parte integral del proyecto de construcción del catálogo de ocupaciones y del instrumento de captura de necesidades de talento dentro de la plataforma del Sistema Nacional de Cualificaciones, con el cual se busca detectar las demandas de fuerza de trabajo y cualificación del mercado laboral colombiano para generar formación pertinente y sincronizada con dichas necesidades.

### **Objetivo general de la encuesta**

Identificar las principales características del talento humano colombiano, tanto las que se requieren en la actualidad como en el futuro.

### **Objetivos específicos**

- Levantar información detallada de las competencias requeridas para cada cargo (actividades, conocimientos, habilidades/destrezas y actitudes), con el fin de realizar la identificación de las necesidades actuales y futuras de talento humano.
- Identificar las principales características de la demanda laboral tales como la experiencia laboral, salarios, las necesidades de capacitación y los requerimientos de educación.
- Identificar necesidades de formación y brechas de capital humano que sea insumo para el diseño de nuevos programas de formación (tanto de educación superior

como de educación para el trabajo y el desarrollo humano) y/o actualización de los programas ya existentes.

La aplicación de esta encuesta se realiza en dos fases. La primera fase, y a partir de la cual se construye el presente informe, va dirigida a los directores de recursos humanos (o áreas misionales) de las organizaciones que se encuentran afiliadas o no afiliadas a ACRIP. Esta fase hace parte de un piloto que inició el 23 de junio de 2021 y finalizó el 12 de octubre de 2021. Cada organización podía ingresar y complementar la encuesta en el siguiente enlace: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfIBnLEpIJgHd7EaCK1CCtdJN\\_QHmlp75Fz4Pp1\\_gZPbnuq5A/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfIBnLEpIJgHd7EaCK1CCtdJN_QHmlp75Fz4Pp1_gZPbnuq5A/viewform).

En la segunda fase, se ejecutará un despliegue a todas las organizaciones pertenecientes a otros gremios y asociaciones del sector productivo a través de uno de los componentes de la plataforma de información del SNC correspondiente al Catálogo de la Clasificación de ocupaciones CUOC<sup>3</sup>. El Sector Productivo, con quienes se interactuará para la ejecución de esta encuesta, es el elemento imprescindible para la adecuada consecución de los resultados esperados en términos de recolección de información. Ya que es precisamente el sector productivo el que permite contar con el conocimiento y validación, en cuanto a necesidades de competencias, brechas de capital humano, recomendaciones para procesos de formación y de certificación de competencias.

### Utilidad de la encuesta

Los beneficios de la creación e implementación de la encuesta son múltiples, donde se resalta la generación de insumos e información para crear o actualizar programas de formación o educación, generar cursos de capacitación o reentrenamiento laboral, construcción y actualización de los manuales de funciones, mejorar procesos de reclutamiento y selección del talento humano, facilitar la gestión y colocación de empleo y por último, será un insumo para la actualización y mantenimiento de la Clasificación Única de Ocupaciones para Colombia (CUOC).

Su importancia radica en:

- Alimentar al catálogo de ocupaciones detectando el surgimiento o transformación de nuevas necesidades de talento humano en el mercado laboral colombiano.

---

<sup>3</sup> La CUOC permite identificar todo el universo ocupacional de empleos, oficios y cargos que existen en el mercado laboral colombiano. Su implementación se dio a partir del Decreto 654 de 2021 expedida por el Ministerio del Trabajo y la Resolución 0771 de 2021 expedida por el DANE como custodio de la clasificación.

- Proveer insumos clave para la estructuración de programas de formación para el trabajo y certificación de competencias laborales.
- Es una herramienta diseñada en conjunto con el sector productivo para el sector productivo.

### Estructura de la encuesta

La encuesta se estructura en 7 capítulos que cuentan cerca de 36 preguntas, alrededor de 5 preguntas por cada uno. En estos capítulos se recopila información sobre características de la organización, gestión del talento humano, necesidades para la atracción de talento humano, cargos críticos, automatización de la industria, impacto COVID y gestión organizacional. A continuación, se describe el contenido de cada uno de los capítulos y en el Anexo 1 se adjunta la encuesta.

- **Capítulo A.** Identificación de la organización/empresa: en éste se encuentra la información asociada a las características propias de cada organización, dentro de estas podrá encontrar nombre de la empresa, departamento y ciudad de la Empresa, Información de quien va a diligenciar la encuesta; en este caso se recomienda que sea diligenciada específicamente por el gerente, jefe de producción y/o jefe de talento humano, tamaño de la organización y cuántas personas trabajan en ella. Se encuentran preguntas con desagregación por tipo de cargo: alta gerencia, gerencia media, profesionales, técnicos y operarios. Cada pregunta cuenta con varias opciones y se debe marcar la más acertada y que se aplique en la organización.
- **Capítulo B.** Gestión del talento humano: en éste se encuentra información asociada a contratación y criterios de vinculación. Cada pregunta cuenta con varias opciones y se debe marcar la más acertada y que se aplique en la organización. Algunos de los criterios son:
  - a. Aspiración salarial: esta opción hace referencia a la retribución monetaria deseada por parte del contratado.
  - b. Nivel educativo: esta opción indica si la decisión de contratación es por qué estudios ha podido desarrollar el candidato.
  - c. Certificaciones: esta opción hace referencia a las certificaciones que ha obtenido en educación formal y no formal el candidato.
  - d. Experiencia: esta opción indica si la decisión es tomada por la cantidad de tiempo, cargo, empresa y lugar en donde obtuvo la experiencia certificada el candidato.

- e. Competencias ¿Cuáles?: Hace referencia al conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo o labor específica.
  - f. Cercanía al lugar de trabajo: Esta opción quiere identificar si el lugar de vivienda o de residencia del candidato tiene cercanías al lugar del trabajo.
  - g. Logros laborales y profesionales: Esta opción hace referencia si la razón de la contratación es por aquellos que has conseguido el candidato y que han tenido como consecuencia directa un beneficio para la empresa en la que estaba trabajando o estudiando.
  - h. Actitudes/Valores: Los valores son creencias o convicciones de que algo es preferible y digno de aprecio. Una actitud es una disposición a actuar de acuerdo con determinadas creencias, sentimientos y valores. A su vez las actitudes se expresan en comportamientos y opiniones que se manifiestan de manera espontánea.
- **Capítulo C.** Identificación de necesidades para la atracción de talento humano: en éste se encuentra información sobre el proceso de gestión de atracción de personal para cubrimiento de las vacantes, además de las razones por las cuales su organización no pudo o presenta dificultades para cubrir algunas de las vacantes. Las preguntas se encuentran desagregadas por tipo de cargo: alta gerencia, gerencia media, profesionales, técnicos y operarios.
  - **Capítulo D.** Identificación de cargos críticos: en éste se encuentra información asociada a la identificación de cargos críticos. Es decir, se le solicita información sobre aquellos cargos para los cuales existe una escasez significativa en el mercado laboral (cuando hay una oferta y/o demanda insuficiente de colaboradores adecuadamente calificados dispuestos a trabajar bajo las condiciones de mercado existentes). Para esto, se indaga a la organización sobre el tiempo en meses que le toma en promedio cubrir una vacante para cada cargo, que acciones toma la organización para atraer el personal idóneo, como por ejemplo si contrata personal que no cumple a cabalidad con el perfil de la posición o realiza una transferencia o promoción de personal al interior de la organización, etc. Cada pregunta cuenta con varias opciones y se debe marcar la más acertada y que se aplique en la organización.
  - **Capítulo E.** Automatización en la industria: en éste se encuentran preguntas asociadas al cambio tecnológico y como este puede impactar a la organización y más específicamente a algunos cargos y las tareas en el corto plazo (los próximos 3 años). Para esto, se indaga a la organización por la adopción de tecnologías para

automatizar procesos o tareas, el porcentaje de los procesos o tareas de las ocupaciones han sido automatizadas en su empresa, el porcentaje de los procesos o tareas dentro de cada cargo que potencialmente pueden ser automatizadas. Asimismo, se indaga por los factores causales por las que la organización no planea automatizar ningún proceso o tarea; por ejemplo: si es muy costoso, no sabe dónde adquirir la tecnología, etc.

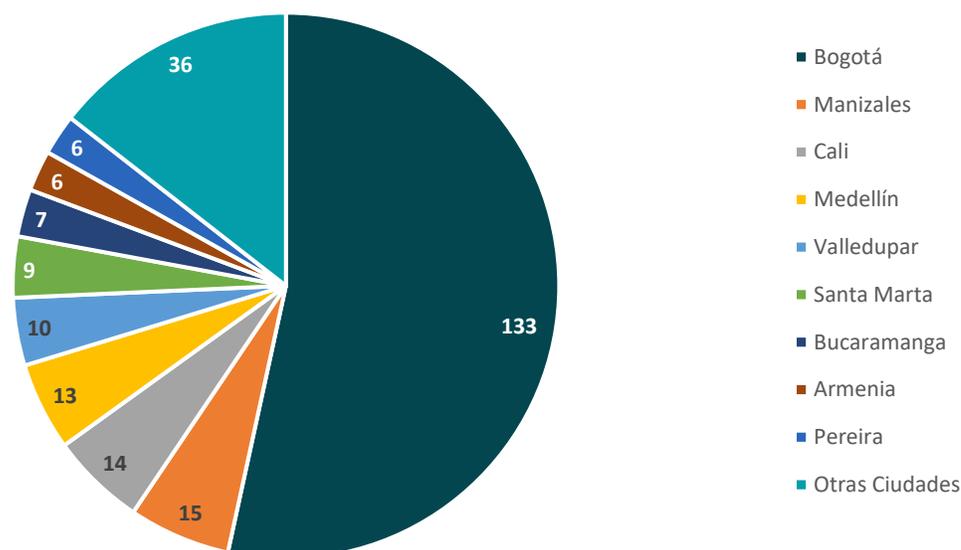
- **Capítulo F. Impacto COVID:** en éste se identifica si la pandemia causada por el COVID-19 ha tenido algún tipo de impacto en la organización. Se indaga sobre los principales cambios que se realizaron para continuar con los procesos al interior de la empresa, si fue necesario innovar o transformar algún cargo o si se necesitaron nuevos cargos, o si se requirió capacitaciones al personal. Además, se pregunta por los principales cambios en el proceso de selección y los principales cambios en el proceso de capacitación.
- **Capítulo G. Gestión Organizacional:** En éste se plantean preguntas relacionadas al manejo y organización interna de los empleados, las preguntas están enfocadas en el área de recursos humanos<sup>4</sup>. Las preguntas intentan recopilar información acerca

de la gestión en el entrenamiento en los cargos, oferta de programas de formación, procesos de innovación y mejoras continuas, procesos de ascensos, clima organizacional, entre otros.

### 3. Caracterización de las organizaciones encuestadas

En total, se obtuvo información para 249 organizaciones de las cuales, 133 organizaciones (53.41%) se encuentran ubicadas en Bogotá, seguido por 15 en Manizales, 14 en Cali, 13 en Medellín y 10 en Valledupar. Asimismo, como se presenta en la ilustración 1, la categoría otros agrupan ciudades con 4 o menos organizaciones encuestadas (ej. Barranquilla, Cúcuta y Montería cada una con 4 encuestas; Cartagena, Riohacha y Tunja cada una con 3 encuestas).

<sup>4</sup> Esta área generalmente tiene como objetivo mejorar la calidad y el clima laboral de los empleados. Además de determinar acciones para seguir mejorando el desempeño de los colaboradores que impacte positivamente en los resultados operacionales de las Empresas.

**Ilustración 1.** Distribución geográfica de las organizaciones que respondieron la encuesta

**Fuente:** elaboración propia.

A nivel sectorial de las 249 empresas registradas en la encuesta 37 de ellas hacen parte del sector industrial y los 212 restantes pertenecen al sector servicios. Al analizar, según su actividad económica principal se encontró que el 42.6% (106) de las empresas en la muestra son entidades públicas. La segunda actividad económica con mayor número de empresas es salud con 23, seguida de los servicios varios con 15, ingeniería y construcción con 12 y servicios públicos con 10. La muestra de empresas encuestadas incluye empresas dedicadas a un total de 29 actividades económicas principales diferentes como se presenta en la tabla 1.

**Tabla 1.** Actividad económica principal de las empresas encuestadas

Actividad económica principal	Número de Empresas	Participación
Entidad Pública	106	42.57
Salud	23	9.24
Servicios Varios	15	6.02
Ingeniería y Construcción	12	4.82
Servicios Públicos	10	4.02
Alimentos y Bebidas	9	3.61
Educación Superior	9	3.61
Financiero y Seguros	9	3.61
Manufactura	8	3.21
Agroindustria /Agropecuario/ Agrícola	6	2.41
Comercio	6	2.41

Actividad económica principal	Número de Empresas	Participación
Energía	4	1.61
Logística	4	1.61
Ambiental y de desarrollo sostenible	3	1.2
Servicios Temporales	3	1.2
Telecomunicaciones	3	1.2
Contact Center BPO	2	0.8
Entidades sin ánimos de lucro / ONG	2	0.8
Farmacéutico	2	0.8
Petróleo y gas	2	0.8
Transporte Aéreo	2	0.8
Transporte Terrestre	2	0.8
Automotriz	1	0.4
Comunicaciones Digitales	1	0.4
Industria Mecánica/Equipamiento	1	0.4
Metalurgia	1	0.4
Química	1	0.4
Retail	1	0.4
Tecnología/Internet	1	0.4

**Fuente:** elaboración propia.

Para el tamaño de las empresas, en su gran mayoría las empresas que respondieron la encuesta son pequeñas y medianas organizaciones. Estas en general cuentan con todo tipo de empleados (alta gerencia, profesionales, técnicos, y operarios). Al desagregar por tamaño de empresa y tipo de cargo, las empresas que respondieron tener más de 301 empleados cuentan con cargos especialmente asociados a profesionales y operarios.

**Tabla 2.** Empresas por número de empleados, desagregado por nivel organizacional

	Alta Gerencia	Gerencia Media	Profesionales	Técnicos	Operarios
Entre 1 y 100	234	200	182	186	152
Entre 101 y 200	2	5	23	23	27
Entre 201 y 300	0	0	3	12	5
Más de 301	4	4	28	14	46
<b>Respuestas totales</b>	<b>240</b>	<b>209</b>	<b>236</b>	<b>235</b>	<b>230</b>

## 4. Identificación de necesidades de talento humano

### Mecanismos usados para la contratación

Al momento de contratar personal, se identificó que los principales criterios usados por la mayoría de las organizaciones se concentra 4 grandes categorías: competencias, experiencia, nivel educativo y actitudes/valores. Las certificaciones laborales, logros profesionales, aspiración salarial y cercanía geográfica no son criterios relevantes al momento de contratar personal. Al analizar por tipo de organización, se encuentra que para las organizaciones públicas el criterio que más pesa es la experiencia y en las privadas las competencias del capital humano a contratar.

Dentro de éste análisis resulta fundamental resaltar que el sector productivo viene dando gran relevancia a el criterio de las competencias en el momento de realizar sus procesos de selección y contratación. Sobre el particular, dentro de los procesos de socialización del Sistema Nacional de Cualificaciones desarrollados por el Ministerio del Trabajo con el sector productivo y diferentes actores del ecosistema laboral, se ha venido reforzando la importancia de la participación del sector productivo en las mesas sectoriales del SENA que contribuyen en la estructuración y el proceso de normalización de las competencias.

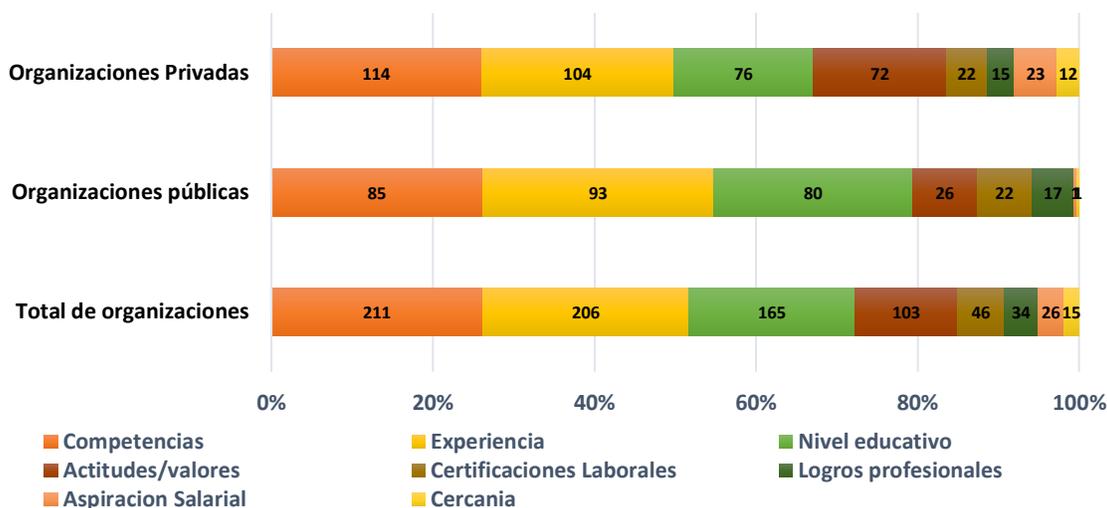
Al respecto, las competencias junto con otros conceptos conforman las cualificaciones y justamente es la transición que estamos realizando en este momento como Gobierno Nacional, con la implementación del Marco Nacional de Cualificaciones como instrumento del Sistema Nacional de Cualificaciones (SNC), de tal forma que el Sistema se logre consolidar como un referente para organizar, dar coherencia, pertinencia y calidad a la oferta educativa y formativa y el reconocimiento de las competencias y aprendizajes obtenidos con la experiencia laboral y a lo largo de la vida.

La implementación del Sistema y del Marco Nacional de Cualificaciones es promovido por diferentes organizaciones internacionales de las cuales Colombia es miembro como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización de la Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la organización de las Naciones Unidas (ONU), en donde se ha establecido la importancia de diseñar y promulgar políticas públicas que contribuyan al fortalecimiento del Recurso Humano.

Sobre el particular, la OIT a través de la Recomendación 195 de junio de 2014 sobre el “desarrollo de los recursos humanos: Educación, Formación y Aprendizaje Permanente”, recomienda a los estados miembros desarrollar un marco nacional de cualificaciones que

facilite el aprendizaje permanente y **“ayude a las empresas a conciliar la demanda con la oferta de competencias”**. Justamente por eso resulta de gran relevancia , la identificación del criterio de Competencias dentro de nuestra encuesta.

**Ilustración 2.** Criterios más usados para la contratación por parte de las organizaciones



**Fuente:** elaboración propia.

Los medios generalmente usados para la búsqueda de personal en las organizaciones parten de convocatorias internas con un 16.7% de respuestas, seguido por el uso del Servicio Público de Empleo con 9.6%, Referencias personales con 8.9%, Portales WEB con 8.7%, Cajas de compensación y Head-hunter con 8.5% (ver ilustración 3).

Al analizar por tipo, se encuentra que cerca del 70% de las organizaciones privadas se apoyan en agencias de empleo de headhunter y cajas de compensación y portales web como medios más usados. Por otra parte, las entidades públicas en un 60% se apoyan de convocatorias internas y del Servicio Público de Empleo.

**Ilustración 3.** Medios más usados para la contratación por parte de las organizaciones

Fuente: elaboración propia.

### Gestión de vacantes por tipo de cargo

La gestión de las vacantes en cuanto al tiempo y porcentaje de vacantes que se cubren al interior de una organización es un proceso fundamental para el correcto funcionamiento y logro de objetivos de producción. La tabla 3, permite observar el porcentaje de las vacantes cubiertas en las empresas por tipología de cargo. En general las organizaciones logran cubrir más del 76% de sus vacantes para casi todos sus cargos; sin embargo, el porcentaje disminuye cuando se buscan profesionales (58.4%) y técnicos (57.8%). Para el caso de las vacantes que se pueden considerar de difícil consecución se encuentra que el porcentaje más alto por tipo de cargo está asociada a la alta gerencia y gerencia media 24% en promedio, seguido por los profesionales y técnicos con 18% en promedio.

**Tabla 3.** Porcentaje de vacantes cubiertas en la organización por tipo de cargo

% Vacantes cubiertas	Alta Gerencia		Gerencia Media		Profesionales		Técnicos		Operarios	
	# Organizaciones	% Respuesta								
Menos del 25%	52	23.96	50	24.04	40	17.32	44	18.97	34	15.32
26%-50%	2	0.92	3	1.44	24	10.39	20	8.62	13	5.86
51%-75%	12	5.53	12	5.77	32	13.85	34	14.66	33	14.86
más del 76%	151	69.59	143	68.75	135	58.44	134	57.76	142	63.96
<b>Total organizaciones</b>	<b>217</b>	<b>100</b>	<b>208</b>	<b>100</b>	<b>231</b>	<b>100</b>	<b>232</b>	<b>100</b>	<b>222</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia.

La tabla 4 presenta un resumen de los motivos por los cuales las organizaciones no logran cubrir vacantes. Uno de los resultados más significativos se observa para los cargos profesionales. Los cargos asociados a estos son uno de los más críticos y los motivos por los cuales no se logran cubrir este tipo son: a) Expectativas salariales del candidato por encima del rango salarial del cargo, b) Ubicación geográfica de la Organización, c) Expectativas de Horario Laboral no acordes al turno de trabajo, d) Experiencia Laboral: candidato sobrecalificado, e) Experiencia Laboral: candidato sub calificado, **“f) Formación profesional incompleta y g) Competencias no demostradas por el candidato.”**<sup>5</sup> De igual forma, se encuentra que, para los cargos operativos, los principales motivos por los que no es posible llenar vacantes están asociados a los problemas de salud del candidato, malas referencias y poca oferta laboral.

**Tabla 4.** Motivos por los que no se logró cubrir las vacantes en la organización por tipo de cargo

Razones	Alta Gerencia	Gerencia Media	Profesionales	Técnico	Operario
Expectativas salariales del candidato por encima del rango salarial del cargo	X		X		
Ubicación geográfica de la Organización			X		X
Expectativas de Horario Laboral no acordes al turno de trabajo			X		X
Experiencia Laboral: candidato sobrecalificado			X		
Experiencia Laboral: candidato sub calificado			X	X	X
Formación profesional incompleta			X		
Competencias no demostradas por el candidato			X		
Problemas de Salud del Candidato					X
Malas Referencias laborales					X

<sup>5</sup>Justamente el Sistema Nacional de Cualificaciones y todos sus componentes apuntan a resolver estas brechas de capital humano mediante el fortalecimiento de los procesos de Formación para el Trabajo basado en cualificaciones (con evidencias y resultados de aprendizaje, entre otros) y procesos de Evaluación y Certificación de competencias pertinente de acuerdo las necesidades productivas y sociales de nuestro país.





**Fuente:** elaboración propia.

## 5. Análisis de prospectiva laboral: automatización e impacto COVID por sectores y nivel ocupacional

Los procesos de automatización y el impacto que tuvieron las organizaciones a causa de la pandemia por COVID-19. Ha llevado a una reestructuración al interior de las organizaciones, que no solo se ve en la adquisición de nuevas tecnologías e implementación de nuevos procesos productivos, sino también en la transformación de algunos cargos, la generación de cargos nuevos y la necesidad de brindar constantemente capacitaciones a los empleados. Al indagar a cada organización si en los últimos 3 años sobre la adquisición de tecnología que permita la automatización de procesos, la respuesta fue positiva, cerca del 76.7% respondieron haber adoptado este tipo de tecnologías. De igual forma al desagregar esta respuesta por tipo de cargo (ver tabla 5), se encuentra que los cargos más impactados (más del 76%) por los procesos de automatización han sido los asociados a las áreas administrativas con 18.8%, servicios con 20.6% y logísticos con 15.3%

**Tabla 5.** Procesos/cargos en transformación en los últimos 3 años por tipo de cargo

Procesos/cargos transformados	Productivos	Comerciales	Administrativos	Servicios	Logísticos
Menos del 25%	38.3	40.48	26.52	25.53	28.57
26%-50%	13.83	17.86	28.18	25.53	25.51
51%-75%	21.28	16.67	23.2	21.28	17.35
Más del 76%	14.89	10.71	18.78	20.57	15.31
No sabe	11.7	14.29	3.31	7.09	13.27

**Fuente:** elaboración propia.

Por su parte, a modo de prospectiva, en los próximos 3 años el 63.8% de las organizaciones planean automatizar procesos y cargos al interior. Según la tabla 6, el 27.2% de las organizaciones planean automatizar más del 76% de los cargos y procesos asociados a las áreas comerciales, 29.6% de las organizaciones planean automatizar más del 76% de los cargos y procesos asociados a las áreas administrativas y el 30.7% de las organizaciones planean automatizar más del 76% de los cargos y procesos asociados a los servicios logísticos.

Con respecto a la pandemia por Covid-19 se indagó con cada organización si a razón de este suceso se habían incentivado cambios al interior, como la creación de nuevos cargos, para lo cual el 18.1% de las organizaciones respondió que sí tuvo que crear nuevos cargos para enfrentar la pandemia. Dentro de los cargos más comunes se encuentran los profesionales

de la salud (médicos, enfermeras, seguridad y terapia ocupacional), asistentes y/o auxiliares financieros, auxiliares administrativos, ventas y digitalización, Innovación, psicólogos organizacionales, personal asistencia y todo tipo de cargos de soporte y planificación.

**Tabla 6.** Procesos/cargos en transformación en los próximos 3 años por tipo de cargo

Procesos/cargos transformados	Productivos	Comerciales	Administrativos	Servicios	Logísticos
Menos del 25%	27.27	20.65	20.37	17.86	18.37
26%-50%	23.86	18.48	22.22	22.14	19.39
51%-75%	19.32	17.39	22.84	20.71	21.43
Más del 76%	18.18	27.17	29.63	30.71	25.51
No sabe	11.36	16.3	4.94	8.57	15.31

**Fuente:** elaboración propia.

En cuanto a cambios en los procesos de selección de personal y capacitación a causa de la pandemia, en su gran mayoría las organizaciones respondieron que debieron hacer ajustes, en donde estos procesos se están realizando para el caso de la selección de personal a través de procesos virtuales en un 44.2% y con respecto a los procesos de capacitación en general se orientan en un 67.5% en temas propios del negocio, digitales, liderazgo y salud mental. Se realizan en forma virtual, se han digitalizado los contenidos y se apoyan con formadores internos y/o entidades como ARL y Cajas de Compensación.

**Tabla 7.** Cambios en los procesos de selección por COVID-19

Cambios proceso selección	Porcentaje
1. No se realiza proceso de selección, las vacantes se encuentran congeladas	14.86%
2. Se está realizando selección para unas pocas vacantes priorizadas a partir de las necesidades del negocio.	24.50%
3. Se está realizando selección para la mayoría de las vacantes mediante un proceso de pruebas psicotécnicas y entrevista de manera virtual.	16.47%
4. Se está realizando selección para todas las vacantes, mediante un proceso virtual y/o presencial en todas sus fases: reclutamiento, pruebas psicotécnicas, técnicas, Assessment Center y entrevista por parte del área encargada y/o Gestión Humana y área cliente.	44.18%

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 8.** Cambios en los procesos de capacitación por COVID-19

Cambios proceso de capacitación	Porcentaje
1. Todos los programas de capacitación se encuentran cancelados por temas de presupuesto y/o dando prioridad a otros focos de gestión.	4.82%
2. Se están realizando algunos programas de capacitación virtual relacionados principalmente con temas propios del negocio.	14.46%
3. Se están realizando algunos programas de capacitación virtual relacionados principalmente con temas propios del negocio y/o liderazgo.	13.25%
4. Los programas de capacitación se han priorizado principalmente en temas propios del negocio, digitales, liderazgo y salud mental. Se realizan en forma virtual, se han digitalizado los contenidos y se apoyan con formadores internos y/o entidades como ARL y Cajas de Compensación.	67.47%

**Fuente:** elaboración propia.

## 6. Conclusiones generales

A pesar de los recientes avances que han mostrado el desempeño de las economías y de los mercados laborales en América Latina y el mundo, la formación del capital humano y la persistencia de brechas entre la oferta y la demanda de trabajo continúan siendo algunas de las principales preocupaciones de los gobiernos, los trabajadores y el sector empresarial en su objetivo de promover mayores niveles de competitividad, productividad y empleabilidad que redunden en un aumento del bienestar económico para sus países.

La Encuesta de Identificación de Necesidades de Talento Humano se convierte en una herramienta fundamental de información veraz y dinámica para los gremios y empresarios en el país. Ya que permite identificar las necesidades de talento humano actuales y futuras que tiene el sector productivo.

Es importante resaltar que la participación y diligenciamiento de las organizaciones permitirá conocer en tiempo real qué tipo de personal se requiere para cumplir con sus objetivos. Esta información se toma como base para la identificación de los perfiles ocupacionales que son el punto de partida para la identificación posterior de las brechas,

así como la construcción de las cualificaciones. Este paso garantiza conexión y pertinencia entre la oferta diseñada sobre las cualificaciones y las demandas de talento humano.

Asimismo, a partir de los resultados, el Ministerio del Trabajo, junto con otras entidades del Estado, velarán por los procesos de formación para el Trabajo y capacitará a las personas con cualificaciones pertinentes a las necesidades del sector real identificadas en la encuesta. Con esta encuesta identificamos puntos claves que servirán de insumo para el SNC sobre los cuales se pueden diseñar programas de formación y capacitación para el trabajo, construir normas de competencia laboral, mejorar la movilidad laboral, alimentar la visualización del catálogo de ocupaciones y para el mantenimiento de la Clasificación única de Ocupaciones para Colombia -CUOC-.

## 7. Anexos

### Anexo 1. Encuesta de identificación de necesidades de talento humano

**Nota:** Este instrumento es una adaptación de la Encuesta de demanda de habilidades elaborada por el Ministerio del Trabajo, el Servicio Público de Empleo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) la encuesta CFE de la Metodología LOC del Banco Mundial, la encuesta nacional de Salarios y Beneficios y del Instrumento de Buenas Prácticas Laborales por ACRIP.

**Objetivo general de la Encuesta:** Identificar las principales características del talento humano para definir lo que se requiere en la actualidad y en el futuro.

#### Objetivos específicos:

- Levantar información detallada de las competencias requeridas para cada cargo (actividades, conocimientos, habilidades/destrezas y actitudes) con el fin de realizar la identificación de las necesidades actuales y futuras de talento humano.
- Identificar las principales características de la demanda laboral tales como la experiencia laboral, salarios, las necesidades de capacitación y los requerimientos de educación.
- Identificar necesidades de formación y brechas de capital humano que sea insumo para el diseño de nuevos programas de formación (tanto de educación superior como de educación para el trabajo y el desarrollo humano) o actualizar los programas ya existentes.

**Población objetivo:** Empresas

**Estructura de la encuesta:**

Capítulo A. Identificación de la empresa

Capítulo B. Gestión del Talento Humano

Capítulo C. Identificación de Necesidades para la Atracción de Talento Humano

Capítulo D. Identificación de cargos críticos

Capítulo E. Automatización en la industria

Capítulo F. Impacto COVID19

Capítulo G. Gestión Organizacional

**CAPÍTULO A. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA****A.1 Información de la empresa****A.1.1- Identificación de la Empresa**

Nombre de la Empresa

Número de identificación tributaria (NIT)

Departamento

Ciudad

Tipo de Industria

Tipo de Actividad

Tipo de Capital

**A.2 Información del encuestado y de quien recibirá los resultados.**

*Esto debe ser contestado específicamente por el gerente, jefe de producción y/o jefe de talento humano*

*Si es más de una persona quien le ayuda a diligenciar la encuesta escriba todos los nombres*

<i>Nombres y apellidos</i>	
<i>Cargo</i>	
<i>Teléfono</i>	
<i>Correo electrónico</i>	

**A.3 Para determinar el tamaño de su empresa, ¿Cuántas personas trabajan actualmente en este establecimiento a nivel nacional?**

*Por favor seleccione el rango en el cual se encuentra el número de empleados vinculados a la organización; incluya a todos los colaboradores en su mismo puesto de trabajo y a los propietarios.*

<i>Número de empleados (Total nacional)</i>	
<i>1</i>	
<i>2-10</i>	
<i>11-50</i>	
<i>51-200</i>	
<i>201 o más</i>	

**A.4 Para determinar el tamaño de su empresa por Nivel Organizacional ¿Cuántas personas trabajan en las diferentes áreas?**

<b>Nómina por Nivel Organizacional</b>	
<b>Tipo de Cargo</b>	<b>Total Empleados</b>
<b>Alta Gerencia</b>	
<b>Gerencia Media</b>	
<b>Profesionales</b>	
<b>Técnicos</b>	
<b>Operarios</b>	
<b>TOTAL</b>	

**A.5 ¿En qué año la organización/empresa inició la operación?**

*Escribir el año en que la organización/empresa inició la operación.*

## **CAPÍTULO B. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

### **SECCIÓN I. CONTRATACIÓN Y CRITERIOS DE VINCULACIÓN**

**B.1.1** Por favor mencione cuáles son los tres (3) principales criterios que su organización tiene en cuenta al momento de contratación de personal:

<b>Criterios de vinculación</b>	
Aspiración salarial	
Nivel educativo	
Certificaciones	
Experiencia	
Competencias ¿Cuáles?	
Cercanía al lugar de trabajo	
Logros laborales y profesionales	
Actitudes/Valores	

Criterios de vinculación	
Otro, ¿cuál? <i>(por favor especifique)</i>	

**B.1.2** Por favor mencione máximo 3 medios que usted ha utilizado para la búsqueda de personal en su organización:

Medio de búsqueda de personal	
Agencias de empleo (Head-Hunter, Cajas de compensación, Bolsas de Empleo de Universidades, entre otros)	
Portales de empleo	
Convocatoria interna	
Referencias personales	
Avisos de prensa	
Redes sociales	
Servicio Público de Empleo	
Ferías de empleo	
Instituciones Educativas	
Gremios	
Otro, ¿Cuál? <i>(por favor especifique)</i>	

Comentarios Adicionales:

## CAPÍTULO C. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES PARA LA ATRACCIÓN DE TALENTO HUMANO

**C.1** Gestión de vacantes en su organización:

Niveles Ocupacionales	Total De Vacantes	Total De Vacantes Cubiertas	Total de Vacantes No Cubiertas
<b>Alta Gerencia</b>			
<b>Gerencia Media</b>			
<b>Profesionales</b>			
<b>Técnico</b>			
<b>Operario</b>			

**C.2 ¿Cuáles fueron los motivos por los cuales no logro cubrir todas las vacantes?**

<b>Razones</b>	<b>Alta Gerencia</b>	<b>Gerencia Media</b>	<b>Profesionales</b>	<b>Técnico</b>	<b>Operario</b>
<b>Expectativas salariales del candidato por encima del rango salarial del cargo</b>					
<b>Ubicación geográfica de la Organización</b>					
<b>Expectativas de Horario Laboral no acordes al turno de trabajo</b>					
<b>Experiencia Laboral: candidato sobrecalificado</b>					
<b>Experiencia Laboral: candidato sub calificado</b>					
<b>Formación profesional incompleta</b>					
<b>Competencias no demostradas por el candidato</b>					
<b>Problemas de Salud del Candidato</b>					
<b>Malas Referencias laborales</b>					
<b>Poca oferta laboral</b>					

**C.3 En caso de responder Experiencia Laboral: candidato sub calificado, Formación profesional incompleta, Competencias no demostradas por el candidato: ¿Cuáles considera que son las cinco (5) principales causas que hacen que el talento humano no esté preparado para ocupar en el cargo? Por favor, mencione las razones para cada una de las cinco áreas de desempeño que se muestran en la siguiente tabla:**

Motivos	Niveles Organizacionales				
	Alta Gerencia	Gerencia Media	Profesionales	Técnico	Operario
La introducción de nuevas prácticas de trabajo					
La introducción de nuevas tecnologías					
No han recibido la educación-formal adecuada					
Actualmente, su formación sólo se ha completado parcialmente					
Hay otras razones, ¿Cuáles? ( <i>por favor especifique</i> )					
No hay una causa específica					
No sabe					

Comentarios Adicionales:

## CAPÍTULO D. IDENTIFICACIÓN DE CARGOS CRÍTICOS

**Cargos Críticos:** Son aquellos cargos para los cuales existe una escasez significativa en el mercado laboral (cuando hay una oferta y/o demanda insuficiente de colaboradores adecuadamente calificados dispuestos a trabajar bajo las condiciones de mercado existentes). **Cuando la demanda es mayor que la oferta.**

**D.1,** ¿cuáles considera que son los cargos críticos al interior de su organización?

Listado de Cargos	Total de Puestos de Trabajo	Puestos de trabajo Disponibles (Vacantes)
Cargo 1		
Cargo 2		
Cargo 3		
Cargo 4		
Cargo 5		
Cargo 6		

Otro, ¿Cuál? <i>(por favor especifique)</i>		
---	--	--

Comentarios Adicionales:

**D.2** Para cada cargo que usted a considerado como **CRÍTICO en la pregunta C.1**, por favor indique cuánto tiempo en meses le toma en promedio cubrir una vacante en cada ocupación.

Cargos	Tiempo promedio para cubrir vacante meses.
Cargo 1	
Cargo 2	
Cargo 3	
Cargo 4	
Cargo 5	
Cargo 7	
Cargo 8	
Cargo 9	
Cargo 10	
Cargo 11	
Cargo 12	
Cargo 13	
Cargo 14	

Comentarios Adicionales:

**D.3** Por favor, para cada uno de los cargos identificados anteriormente como **CÍTICO en la pregunta C.1** y que aplican para el desarrollo de la operación de su empresa, describa el perfil del cargo:

Características	Cargo 1	Cargo 2	Cargo 3	Cargo 4	Cargo 5
Nombre del cargo					
Formación académica					

Características	Cargo 1	Cargo 2	Cargo 3	Cargo 4	Cargo 5
Experiencia laboral específica en años					
Conocimientos esenciales					
Competencias organizacionales					
Competencias técnicas					
Competencias actitudinales.					

**D.4 En caso de no conseguir o atraer el personal idóneo para sus cargos vacantes, ¿Qué acción toma?**

- 1) Contrata personal que no cumple a cabalidad con el perfil de la posición
- 2) Realiza una transferencia: movimiento organizacional de carácter horizontal desde una determinada posición actual hacia una posición de similar nivel de complejidad y responsabilidad.
- 3) Realiza una promoción: movimiento organizacional vertical y ascendente desde una determinada posición actual hacia una posición de mayor nivel de complejidad y responsabilidad y que atiende a una planificación de carrera específica.
- 4) Deja el cargo vacante

**D.4.1** En caso de haber respondido del 1 al 4, ¿Su organización tiene una política de Capacitación y desarrollo que busque cerrar las brechas existentes entre el perfil del cargo y el perfil del ocupante?

<i>Sí</i>	
<i>No</i>	
<i>No sabe</i>	

**D.4.2** En caso de responder si, ¿Cuáles?

Medidas	Alta Gerencia	Gerencia Media	Profesionales	Técnico	Operario
Inducción como proceso de formación, que					

Medidas	Alta Gerencia	Gerencia Media	Profesionales	Técnico	Operario
capacite con información básica y necesaria para el desenvolvimiento de sus funciones en el cargo.					
Estudios formales (técnicos, pregrado, especialización o magister).					
Cursos, charlas o talleres.					
Certificaciones					
Supervisión cercana					

**¿La aplicación de estas medidas han logrado reducir la brecha existente, logrando que el colaborador tenga un buen desempeño?**

	Alta Gerencia	Gerencia Media	Profesionales	Técnico	Operario
SI					
No					

## CAPÍTULO E. AUTOMATIZACIÓN EN LA INDUSTRIA

**E.1** ¿En los últimos 3 años su empresa se han adoptado tecnologías para automatizar procesos o tareas?

<i>Si</i>	
<i>No</i>	
<i>No sabe</i>	

Si su respuesta fue Sí, siga con la pregunta **E.2**, si su respuesta fue No siga con la pregunta **E.3**

**E.2** ¿Qué porcentaje de los procesos o tareas de las ocupaciones han sido automatizadas en su empresa?

Nombre del cargo	¿Qué porcentaje de las tareas dentro de este cargo han sido automatizadas?
	Menos del 25% (1), 26%-50% (2), 51%-75% (3), Más del 76% (4), No sabe (99)
	Menos del 25% (1), 26%-50% (2), 51%-75% (3), Más del 76% (4), No sabe (99)
	Menos del 25% (1), 26%-50% (2), 51%-75% (3), Más del 76% (4), No sabe (99)
	Menos del 25% (1), 26%-50% (2), 51%-75% (3), Más del 76% (4), No sabe (99)
	Menos del 25% (1), 26%-50% (2), 51%-75% (3), Más del 76% (4), No sabe (99)

**E.3** ¿Su empresa planea automatizar algún proceso o tarea en los próximos 3 años?

<i>Sí</i>	
<i>No</i>	
<i>No sabe</i>	

Si su respuesta fue Sí, siga con la pregunta **E.4**, si su respuesta fue No siga con la pregunta **E.5**

**E.4** ¿Qué porcentaje de los procesos o tareas dentro de cada ocupación cree que pueden potencialmente ser automatizadas los próximos 3 años?

Nombre de la ocupación	¿Qué porcentaje de las tareas dentro de este cargo pueden potencialmente ser automatizadas?
	Menos del 25% (1), 25%-50% (2), 51%-75% (3), Más del 75% (4), No sabe (99)
	Menos del 25% (1), 25%-50% (2), 51%-75% (3), Más del 75% (4), No sabe (99)
	Menos del 25% (1), 25%-50% (2), 51%-75% (3), Más del 75% (4), No sabe (99)

Nombre de la ocupación	¿Qué porcentaje de las tareas dentro de este cargo pueden potencialmente ser automatizadas?
	Menos del 25% (1), 25%-50% (2), 51%-75% (3), Más del 75% (4), No sabe (99)
	Menos del 25% (1), 25%-50% (2), 51%-75% (3), Más del 75% (4), No sabe (99)

**E.5** ¿Cuáles de los siguientes factores son causas por las que su empresa no planea automatizar ningún proceso o tarea en los próximos 3 años?

Factores	Sí	No	No sabe
No lo necesita			
Es muy costoso			
No sabe dónde/como conseguir la tecnología requerida			
Financiamiento			
No encuentra en el mercado algo que se adapte a sus requerimientos			
Otra, ¿cuál? (por favor especifique)			

Especifique Otra ¿Cuál?:

**E.6** ¿En los últimos 3 años ha reducido la mano de obra en su empresa como consecuencia de procesos de automatización?

<i>Sí</i>	
<i>No</i>	
<i>No aplica</i>	
<i>No sabe</i>	

Si la respuesta fue Sí siga a la pregunta **E.7**, en caso contrario el cuestionario habrá terminado.

**E.7** ¿En los últimos 3 años en que porcentaje se redujo en su empresa la mano de obra como proporción del total de mano de obra contratada como resultado de procesos de automatización?

Porcentaje se redujo en su empresa la mano de obra como resultado de la automatización

Menos del 25%

26%-50%

51%-75%

Más del 75%

No sabe (99)

## CAPÍTULO F. IMPACTO COVID19

**F.1 ¿Considera que con el Covid19 ha incentivado la creación de nuevos cargos en su organización?**

<i>Sí</i>	
<i>No</i>	
<i>No aplica</i>	
<i>No sabe</i>	

**F.1.1 Si su respuesta es afirmativa, por favor mencione los cargos nuevos que ha requerido en su organización y su respectivo perfil.**

Características	Cargo 1	Cargo 2	Cargo 3	Cargo 4	Cargo 5
Nombre del cargo					
Formación académica					
Experiencia laboral específica en años					
Conocimientos esenciales					
Competencias organizacionales					
Competencias técnicas					
Competencias actitudinales.					

**F.2 ¿Cuáles son los principales cambios en el proceso de selección a partir del Covid19?**

*Seleccione la opción que implementa su organización*

1. No se realiza proceso de selección, las vacantes se encuentran congeladas	
2. Se está realizando selección para unas pocas vacantes priorizadas a partir de las necesidades del negocio.	
3. Se está realizando selección para la mayoría de las vacantes mediante un proceso de pruebas psicotécnicas y entrevista de manera virtual.	
4. Se está realizando selección para todas las vacantes, mediante un proceso virtual y/o presencial en todas sus fases: reclutamiento, pruebas psicotécnicas, técnicas, Assessment Center y entrevista por parte del área encargada y/o Gestión Humana y área cliente.	

### F.3 ¿Cuáles son los principales cambios en el proceso de capacitación a partir del Covid19?

*Seleccione la opción que implementa su organización*

1. Todos los programas de capacitación se encuentran cancelados por temas de presupuesto y/o dando prioridad a otros focos de gestión.	
2. Se están realizando algunos programas de capacitación virtual relacionados principalmente con temas propios del negocio.	
3. Se están realizando algunos programas de capacitación virtual relacionados principalmente con temas propios del negocio y/o liderazgo.	
4. Los programas de capacitación se han priorizado principalmente en temas propios del negocio, digitales, liderazgo y salud mental. Se realizan en forma virtual, se han digitalizado los contenidos y se apoyan con formadores internos y/o entidades como ARL y Cajas de Compensación.	

## CAPÍTULO G. GESTIÓN ORGANIZACIONAL DEL TALENTO HUMANO

### G.1. ¿Cómo se gestiona el entrenamiento en los diferentes cargos?

*Seleccione la opción que implementa su organización*

1. El contenido es básico, no siempre se realiza, y se hace referencia solo a las funciones y responsabilidades del cargo.	
2. Es planificada y casi siempre se realiza; se hace referencia a las funciones y responsabilidades; se presenta la contribución del área a los objetivos de negocio.	

3. Es planificada y se realiza dentro de los tiempos estipulados en el proceso. Se hace referencia a las funciones y responsabilidades, se refuerzan los comportamientos deseados y se presenta la contribución del área a los objetivos de negocio.	
4. Es planificada y oportuna; se hace referencia a las funciones y responsabilidades; se refuerzan los comportamientos deseados y el código de ética; se presentan tanto la contribución del área a los objetivos de negocio como los principales impactos sobre los grupos de interés. Cuenta con un sistema de medición de efectividad del proceso e impacto al negocio. El proceso promueve evolución en el rol propio del cargo.	

### G.2 ¿Cómo se gestionan los programas de formación en la Organización?

*Seleccione la opción que implementa su organización*

1. El contenido es básico, no siempre se realiza, y se hace referencia solo a las funciones y responsabilidades del cargo. No se dejan registros.	
2. Es planificada y casi siempre se realiza; se hace referencia a las funciones y responsabilidades; se presenta la contribución del área a los objetivos de negocio.	
3. Es planificada y se realiza dentro de los tiempos estipulados en el proceso. Se hace referencia a las funciones y responsabilidades, se refuerzan los comportamientos deseados y se presenta la contribución del área a los objetivos de negocio.	
4. Es planificada y oportuna; se hace referencia a las funciones y responsabilidades; se refuerzan los comportamientos deseados y el código de ética; se presentan tanto la contribución del área a los objetivos de negocio como los principales impactos sobre los grupos de interés. Cuenta con un sistema de medición de efectividad del proceso e impacto al negocio. El proceso promueve evolución en el rol propio del cargo.	

### G.3 ¿La Organización cuenta con procesos de innovación y mejora continua que contribuyen al cumplimiento de sus objetivos?

*Seleccione la opción que implementa su organización*

1. No existen una estrategia de innovación ni un modelo de gestión.	
2. Existe un modelo de innovación que se está empezando a implementar.	

3. Existe un modelo de innovación implementado, con roles definidos y en proceso de divulgación y participación de las diferentes áreas de la Organización.	
4. Existen estrategia y modelo de gestión de la innovación; la Organización cuenta con una cultura que promueve la participación de los colaboradores. Cuenta con indicadores de medición e impacto al negocio.	

#### G.4 ¿Cómo se gestiona el proceso de promoción y ascenso en la Organización?

*Seleccione la opción que implementa su organización*

1. La Organización no cuenta con una política de promoción y ascenso.	
2. Existe una política de promoción y ascenso, y el proceso se realiza con base en las capacidades profesionales, personales y criterios de desempeño frente al cargo.	
3. El proceso de promoción y ascenso involucra a las áreas cliente, y tiene en cuenta los perfiles de cargo, capacidades y méritos de los candidatos.	
4. El proceso de promoción y ascenso involucra a las áreas cliente, tiene en cuenta los perfiles de cargo, capacidades, expectativas y méritos de los candidatos, y cuenta con un proceso de retroalimentación para todos los candidatos participantes.	

*Seleccione la opción que implementa su organización*

#### G.5 ¿Cómo se gestiona el clima organizacional frente a la nueva realidad por el Covid19?

*Seleccione la opción que implementa su organización*

1. Por ahora este proceso se encuentra detenido dando prioridad a otros focos de gestión.	
2. No se tiene contemplado hacer evaluación de clima, por ahora cada líder debe monitorear el ambiente laboral en sus equipos de trabajo.	
3. La evaluación de clima se está realizando con recursos internos ajustando su contenido para medir en los colaboradores los efectos del confinamiento por el Covid - 19 en temas de bienestar, salud mental y emocional, entre otros.	
4. El ciclo de gestión de clima se ha mantenido (encuestas, conversatorios, planes de acción) migrando hacia la virtualidad y ejecutándose solo con recursos internos.	

### G.6 ¿Cómo se gestiona la relación laboral a partir del Covid19?

*Seleccione la opción que implementa su organización*

1. Por ahora este proceso se encuentra detenido dando prioridad a otros focos de gestión.	
2. La evaluación de desempeño se está realizando para algunos niveles los más críticos para el negocio.	
3. La evaluación de desempeño se está realizando para todos los niveles, pero se han tenido que modificar y /o ampliar los tiempos y se realiza de manera virtual.	
4. La evaluación de desempeño se sigue realizando bajo los parámetros establecidos y para todos los niveles, el principal cambio está en el proceso de retroalimentación de resultados que se hace ahora de forma virtual.	

### G.7 ¿Qué medidas ha tomado la organización relacionada con el Bienestar y la Calidad de vida laboral?

*Seleccione la opción que implementa su organización*

1. Los programas de bienestar y calidad de vida laboral se encuentran suspendidos.	
2. La organización se encuentra diseñando encuestas que le permitan conocer las necesidades actuales de sus colaboradores en materia de Bienestar y Calidad de vida laboral.	
3. La organización priorizó y redefinió los programas a partir de encuestas realizadas, implementó de manera ágil programas virtuales de atención básica en temas de salud emocional y/o mental y la siguiente fase es el diseño e implementación de los demás programas.	
4. La organización ha mantenido y/o creado nuevos programas orientados al Bienestar y calidad de vida de los colaboradores a partir de las necesidades actuales; se realizan de forma virtual y se apalancan en su ejecución en entidades como las Cajas de Compensación.	

### G.8 ¿Cuáles son los principales esquemas de trabajo adoptados a partir del Covid19?

*Seleccione la opción que implementa su organización*

1. A la organización le tomo un tiempo, no pudo iniciar de manera inmediata el trabajo remoto dado que no estaba preparado ni tenía los recursos para ello.	
---	--

<p><b>2. La organización inicio de manera paulatina a operar con trabajo remoto para los cargos administrativos, otros cargos tuvieron que adecuar sus herramientas para poder realizar trabajo remoto; los cargos de atención y contacto directo con el cliente fueron los más impactados teniendo que dejar de operar por un tiempo al igual que roles de producción que implicaban lugares fijos de trabajo.</b></p>	
<p><b>3. La organización inicio de manera inmediata a operar con trabajo remoto para los cargos administrativos, otros cargos tuvieron que adecuar sus herramientas para poder realizar trabajo remoto. Los cargos de atención, contacto directo con el cliente y roles de producción fueron los más impactados teniendo que paulatinamente reestablecer sus funciones con estrictos protocolos de bioseguridad.</b></p>	



El empleo  
es de todos

Mintrabajo

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

[@MinTrabajoCol](https://www.instagram.com/MinTrabajoCol)

