

**Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa Apoyo
Gerencial Ltda.**

Pedro David Barrera Chanagá

Trabajo de Grado para Optar al Título de Ingeniero Industrial.

Director

William Eduardo Vargas Ruiz

Máster en Dirección de Operaciones y Calidad

Tutor

Rodolfo Pelayo Millán

Especialista en Derecho Tributario

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga, Santander

2021

Dedicatoria

*Dedico este triunfo a Dios, por darme la sabiduría, fortaleza y dedicación en mi
transcurso como profesional.*

*A mis padres Pedro y Patricia quienes siempre han creído en mí y me han dado todo lo
necesario para cumplir con mis sueños, me han brindado su amor, me han dado voz de aliento y
han sido mi apoyo incondicional, a mi hermano Santiago por animarme y tenerme como su
ejemplo a seguir.*

*A Shirley Prada, por su apoyo en todo momento, por motivarme y recordarme siempre el
potencial que hay en mí, por haberme comprendido y ayudado a cumplir esta etapa como
profesional.*

Agradecimientos

A Dios por ser el guía de mis pasos, por llenarme de fortaleza y sabiduría en todo momento.

A mis padres Pedro Barrera y Patricia Chanagá por su amor y apoyo en el logro de todos mis sueños, por acompañarme, guiarme, ser voz de aliento y demostrarme que toda meta se cumple.

A mi hermano Santiago Barrera, quien siempre me ha motivado a luchar por mis sueños y de quien soy el ejemplo por seguir.

A Shirley Prada por ser mi compañera de aventuras, por su apoyo, motivación y compañía.

A mi director de proyecto el ingeniero William Vargas, quien creyó en mí y dispuso su conocimiento, experiencia y motivación para la realización de este proyecto.

Al señor Rodolfo Pelayo y Apoyo Gerencial Ltda., por abrirme las puertas de la organización, apoyarme y permitir mi desenvolvimiento en la misma.

A todos los amigos que conocí en el trayecto de esta carrera, quienes me brindaron su amistad y aportaron su granito de arena en mi formación como persona y profesional.

A la Universidad Industrial de Santander por abrirme las puertas y formarme como profesional.

Tabla de Contenido

		Pág.
Introducción		16
Cumplimiento de objetivos		18
1.	Generalidades de la empresa.....	19
1.1	Descripción de la empresa	19
1.2	Información general de la empresa.....	19
1.3	Misión	20
1.4	Visión.....	20
1.5	Portafolio de servicios.....	20
1.6	Objeto social	21
1.7	Estructura organizacional.....	22
1.8	Mapa de procesos.....	23
2.	Generalidades del proyecto.....	23
2.1	Planteamiento del problema.....	23
2.2	Objetivos	25
2.2.1	Objetivo General.....	25
2.2.2	Objetivos Específicos.....	25
2.3	Alcance	25
3.	Marco de referencia	26
3.1	Marco de antecedentes	26
3.2	Marco Teórico.....	28
3.2.1	Gestión del Talento Humano	28

3.2.2	Subprocesos de la Gestión del Talento Humano	28
3.2.2.1	Planificación del Talento Humano.....	29
3.2.2.2	Reclutamiento, selección y contratación.....	29
3.2.2.2.1	Reclutamiento.	29
3.2.2.2.2	Selección.	29
3.2.2.2.3	Contratación.....	30
3.2.2.3	Orientación del personal	30
3.2.2.4	Perfiles y cargos.....	30
3.2.2.5	Formación, capacitación y desarrollo	31
3.2.2.6	Remuneración e incentivos	31
3.2.2.6.1	Remuneración básica	31
3.2.2.6.2	Incentivos salariales	32
3.2.2.6.3	Prestaciones.....	32
3.2.2.6.4	Incentivos no financieros	32
3.2.2.7	Clima laboral.....	32
3.2.2.8	Evaluación de desempeño.....	33
3.2.3	Diagnostico	33
3.2.4	Entrevista	33
3.2.5	Encuesta	33
3.2.6	Instrumento de evaluación de cumplimiento	34
3.2.7	Matriz GUT.....	34
3.2.8	Plan de mejoramiento	34
3.2.9	Indicadores de gestión.....	35

3.2.9.1	Indicadores de eficiencia.....	35
3.2.9.2	Indicadores de eficacia.....	35
3.2.9.3	Indicadores de efectividad	35
4.	Diagnóstico	35
4.1	Metodología del diagnostico.....	36
4.1.1	FASE I: Revisión conceptual.....	37
4.1.2	FASE II: Revisión de la documentación interna y formatos existentes del área de Talento Humano.....	37
4.1.3	FASE III: Elaboración de entrevistas y encuestas.	38
4.1.4	FASE IV: Identificación de las necesidades.	38
4.1.5	FASE V: Identificación de las falencias en la documentación y formatos.....	38
4.1.6	FASE VI: Análisis preliminar de los resultados obtenidos.	38
4.2	Diagnóstico de la situación actual del proceso de GTH	39
4.2.1	Documentación interna y formatos existentes en el área de GTH.....	39
4.2.2	Resultados de las encuestas	44
4.2.3	Entrevista	48
4.2.3.1	Planeación estratégica de la GTH.....	48
4.2.3.2	Reclutamiento, selección y contratación.....	49
4.2.3.3	Orientación del personal	49
4.2.3.4	Perfiles y cargos.....	50
4.2.3.5	Formación, capacitación y desarrollo	51
4.2.3.6	Remuneración e incentivos.....	51
4.2.3.7	Bienestar y clima laboral.	52

4.2.3.8	Evaluación de desempeño.....	53
4.2.4	Categorización y clasificación de los resultados.	53
5.	Formulación del plan de mejoramiento	60
6.	Implementación de las acciones de mejora aprobadas	66
6.1	Planificación del talento humano.....	66
6.1.1	Actualización del organigrama	66
6.1.2	Actualización del mapa de procesos	68
6.1.3	Diseño del reglamento interno de trabajo.	69
6.2	Perfiles y cargos.....	70
6.3	Reclutamiento, selección y contratación.....	72
6.3.1	Desarrollo de la estructuración del protocolo de reclutamiento, selección y contratación del personal	73
6.4	Orientación del personal	77
6.4.1	Diseño del plan de entrenamiento.....	77
6.4.2	Evaluación del proceso de inducción.....	79
6.5	Bienestar y clima laboral	80
6.5.1	Herramienta de medición del clima laboral	80
6.6	Formación, capacitación y desarrollo.	81
6.7	Evaluación de desempeño.....	84
6.7.1	Diseño del procedimiento de evaluación del desempeño	85
6.7.1.1	Formato para la evaluación del desempeño.	85
6.7.1.2	Herramienta para el análisis de la evaluación del desempeño.....	86
6.7.1.3	Plan de acción de la evaluación del desempeño	87

6.8	Remuneración e incentivos	88
7.	Sistema de indicadores de gestión	92
7.1	Diseño del sistema de los indicadores de gestión	93
7.2	Resultado de los indicadores.....	94
7.2.1	Estructura organizacional.....	95
7.2.2	Cobertura de los perfiles y cargos.....	96
7.2.3	Aplicación del procedimiento de reclutamiento, selección y contratación.....	97
7.2.4	Aplicación del procedimiento de inducción y entrenamiento.....	98
7.2.5	Implementación de la evaluación del clima laboral.....	99
7.2.6	Implementación de la evaluación del desempeño.....	100
7.2.7	Rotación del personal.....	101
7.2.8	Ausentismo de personal	102
7.2.9	Cobertura de capacitación.....	103
7.3	Resultados de la implementación de las mejoras del proyecto.....	104
8.	Socialización del proyecto	106
9.	Conclusiones	107
10.	Recomendaciones	108
	Referencias Bibliográficas	109

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Cumplimiento de objetivos</i>	18
Tabla 2. <i>Información de la empresa</i>	20
Tabla 3. <i>Documentos generados en el área de TH.</i>	40
Tabla 4. <i>Estructura salarial Apoyo Gerencial Ltda.</i>	52
Tabla 5. <i>Número de trabajadores por cargo</i>	59
Tabla 6. <i>Responsables y actividades del procedimiento de reclutamiento, selección y contratación</i>	74
Tabla 7. <i>Cuantificación de los resultados de selección de personal.</i>	75
Tabla 8. <i>Criterios para la apreciación personal del desempeño del profesional evaluado</i>	86
Tabla 9. <i>Formato del plan de acción de la evaluación del desempeño</i>	87
Tabla 10. <i>Atribución de puntos a los grados de los factores de la evaluación.</i>	89
Tabla 11. <i>Clases de puestos de acuerdo de acuerdo con el rango de puntos para la determinación de la banda salarial.</i>	92
Tabla 12. <i>Componentes de la ficha técnica de los indicadores de gestión</i>	93

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Organigrama actual de Apoyo Gerencial Ltda. (ApG Ltda.)</i>	22
Figura 2. <i>Mapa de procesos Apoyo Gerencial Ltda.</i>	23
Figura 3. <i>Subprocesos de la GTH</i>	36
Figura 4. <i>Gráfico de porcentaje entre la documentación existente y la requerida en la GTH de ApG Ltda.</i>	43
Figura 5. <i>Gráfico de la GTH en ApG Ltda.</i>	45
Figura 6. <i>Gráfico de la cultura en la organización</i>	46
Figura 7. <i>Gráfico valoración del clima laboral</i>	47
Figura 8. <i>Gráfico entrevista. Perfiles y cargos</i>	50
Figura 9. <i>Gráfico entrevista. Evaluación de desempeño</i>	53
Figura 10. <i>Porcentaje de cumplimiento de cada subproceso. Instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH.</i>	54
Figura 11. <i>Parámetros matriz GUT</i>	56
Figura 12. <i>Clasificación de las problemáticas a abarcar en el plan de mejoramiento para Apoyo Gerencial Ltda.</i>	57
Figura 13. <i>Matriz de mejoras de propuestas del proceso de GTH en ApG Ltda.</i>	61
Figura 14. <i>Organigrama de ApG Ltda. actualizado</i>	67
Figura 15. <i>Mapa de procesos de ApG Ltda. actualizado</i>	68
Figura 16. <i>Diagrama de Flujo de protocolo de reclutamiento, selección y contratación.</i>	76

Figura 17. <i>Evaluación de la inducción</i>	79
Figura 18. <i>Resultados arrojados por la herramienta de evaluación de la capacitación.</i>	83
Figura 19. <i>Modelo de evaluación del desempeño 360°</i>	84
Figura 20. <i>Gráfico de dispersión de puestos y salario actual.</i>	91
Figura 21. <i>Formato para el cálculo de los indicadores de gestión</i>	94
Figura 22. <i>Formato de cálculo para el indicador de estructura organizacional.</i>	95
Figura 23. <i>Gráfico de análisis del indicador de la estructura organizacional</i>	95
Figura 24. <i>Formato de cálculo del indicador de cobertura de perfiles y cargos</i>	96
Figura 25. <i>Gráfico de análisis del indicador cobertura de perfiles y cargos</i>	97
Figura 26. <i>Formato de cálculo del indicador de aplicación del protocolo de reclutamiento, selección y contratación</i>	98
Figura 27. <i>Formato de cálculo del indicador de aplicación del plan de inducción y entrenamiento.</i>	99
Figura 28. <i>Formato de cálculo del indicador de implementación del clima laboral</i>	100
Figura 29. <i>Formato de cálculo del indicador de implementación de evaluación del desempeño</i>	101
Figura 30. <i>Formato de cálculo del indicador de rotación del personal</i>	102
Figura 31. <i>Formato de cálculo del indicador de ausentismo del personal</i>	103
Figura 32. <i>Formato de cálculo del indicador de cobertura de capacitación</i>	104
Figura 33. <i>Gráfico del estado inicial y el estado actual del proceso de GTH en ApG</i>	105
Figura 34. <i>Carta de socialización del proyecto de grado</i>	106

Lista de Apéndices

Apéndice A. Revisión de documental de la GTH en Apoyo Gerencial Ltda.

Apéndice B. Instrumento de evaluación de cumplimiento de la GTH.

Apéndice C. Análisis de encuestas y entrevista

Apéndice D. Matriz GUT.

Apéndice E. Cronograma de actividades

Apéndice F. Revisión de matrícula

Apéndice G. Hoja de vida del tutor de ApG.

Apéndice H. Carta de la empresa.

Apéndice I. Matriz propuestas de mejoramiento

Apéndice J. Reglamento interno del trabajo de ApG Ltda.

Apéndice K. Perfiles y cargos

Apéndice L. Protocolo del proceso de reclutamiento, selección y contratación.

Apéndice M. Requerimiento de personal

Apéndice N. Historial de hojas de vida

Apéndice O. Plan de entrenamiento

Apéndice P. Inducción a nuevos profesionales

Apéndice Q. Evaluación del proceso de inducción

Apéndice R. Valoración del clima laboral

Apéndice S. Plan de bienestar laboral

Apéndice T. Evaluación de las capacitaciones

Apéndice U. Evaluación de desempeño

Apéndice V. Diseño de la estructura salarial.

Apéndice W. Sistema de indicadores

Apéndice X. Carta de socialización

“Los apéndices están adjuntos y puede visualizarlos en la base de datos de la biblioteca UIS”

Resumen

Título: Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa Apoyo Gerencial Ltda.*

Autor: Pedro David Barrera Chanagá**

Palabras Clave: Talento Humano, mejoramiento, documentación, estandarización, subprocesos, procesos, indicadores de gestión.

Descripción:

Apoyo Gerencial es una empresa cuya actividad principal es la prestación de servicios de consultoría, auditoría y revisoría fiscal. Cuenta con dos sedes: una ubicada en Bogotá y la otra en el anillo vial Floridablanca-Girón, del departamento de Santander, siendo esta última su sede principal. Teniendo en cuenta el constante crecimiento de la empresa debido al aumento de la demanda de los servicios que oferta en el mercado, nace la necesidad de mejorar el proceso de Gestión del Talento Humano, GTH, diseñando, estructurando, estandarizando y midiendo el desempeño de cada uno de los subprocesos.

En el presente proyecto se buscó el mejoramiento de la GTH a partir del diagnóstico realizado de las condiciones iniciales de la organización, para lo cual se efectuó la revisión conceptual, el estudio de la documentación interna y los formatos existentes del Talento Humano, elaboración de entrevistas y encuestas, identificación de las necesidades y falencias en la documentación del proceso, aplicación de los instrumentos de evaluación del cumplimiento de la GTH, análisis de la información y las conclusiones del diagnóstico para cada uno de los subprocesos. Con base en los resultados dados por dicho diagnóstico se formuló un plan de mejoramiento que fue socializado con la Gerencia y Dirección ejecutiva de la empresa, de la cual 13 de 15 propuestas fueron aprobadas para su implementación. Seguidamente se dio ejecución al plan de acción de las actividades de mejora y se diseñó un sistema de indicadores para medir el impacto del trabajo realizado. Finalmente se efectuó la socialización de los resultados obtenidos y se plantearon las conclusiones y recomendaciones que garanticen la mejora continua en el proceso de Gestión del Talento Humano.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Físicos-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: William Eduardo Vargas Ruiz. Máster en Dirección de Operaciones y Calidad.

Abstract

Title: Improvement of the Human Talent Management process in the company Apoyo Gerencial Ltda*

Author(s): Pedro David Barrera Chanagá**

Key Words: Human Talent, improvement, documentation, standardization, subprocesses, processes, management indicators

Description:

Apoyo Gerencial is a company whose main activity is the provision of consulting, auditing and tax inspection services, with two offices nationwide located in Bogotá and on the Floridablanca-Girón vial ring in Santander's department, the last one being its main headquarters. Keeping in mind the constant growth of the company due to the increase in demand for the services it offers in the market, the need arises to improve the Human Talent Management process by designing, structuring, standardizing, and measuring each of the subprocesses.

In this project, the improvement of the HTM was sought from the diagnosis made of the initial conditions of the organization, which includes the conceptual review, the review of the internal documentation and the existing formats of Human Talent, elaboration of interviews and surveys, identification of needs and flaws in the documentation of the process, application of the instruments for evaluating compliance with the HTM, analysis of the information and the conclusions of the diagnosis for each of the subprocesses. Based on the results given by said diagnosis, an improvement plan was formulated that was socialized with the Management and Executive Direction of the company, of which 13 of 15 proposals were approved for implementation; then the action plan for improvement activities was executed and a system of indicators was designed to measure the impact of the work carried out. Finally, the results obtained were evaluated and the conclusions and recommendations were raised to guarantee continuous improvement in the Human Talent Management process.

*Degree work

**Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: William Eduardo Vargas Ruiz. Máster en Dirección de Operaciones y Calidad.

Introducción

En las organizaciones de hoy día, contar con el mejor talento humano se ha hecho indispensable para alcanzar un desempeño óptimo en todos los procesos, generando a su vez ventajas competitivas en un mercado en constante cambio y con mayores niveles de exigencia por parte de los clientes.

Edward L. Gubman, autor del libro “El talento como solución”, señala que: “En muchas economías de rápido crecimiento puede ser más fácil tener acceso al dinero y a la tecnología que a las personas buenas” (Gubman, 2000), lo cual representa que la consolidación de procesos definidos y estructurados para la adquisición de personal idóneo para ocupar los cargos, la retención del personal, el fortalecimiento de las competencias, la evaluación de desempeño y valoración del clima laboral, son de gran importancia para la construcción de un equipo que busque la satisfacción de las necesidades de los clientes con base en los productos o servicios que ofrecen las organizaciones.

Apoyo Gerencial Ltda. es una empresa que está en constante crecimiento por la alta demanda en el mercado, por lo tanto, requiere un equipo de trabajo que se encuentre alineado con sus objetivos estratégicos y que posea las competencias adecuadas para cubrir las necesidades que exigen los clientes, siendo el proceso de Gestión del Talento Humano la base para mejorar la competitividad y sostenibilidad de la organización, además es el pilar fundamental para adquirir una ventaja sostenida en el mercado.

Para el conveniente desarrollo del trabajo de grado y en busca del mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano (GTH) en la empresa Apoyo Gerencial Ltda., fue

necesario la elaboración de un diagnóstico que contara con las características y los métodos indispensables para comprender los procesos. Para ello, se emplearon instrumentos cualitativos y cuantitativos de recolección, tabulación y estudio de la información. Esto permitió un adecuado análisis de la información suministrada para determinar las fortalezas y debilidades del área de Talento Humano en la organización.

A partir del diagnóstico se identificaron las problemáticas que más afectan el buen funcionamiento interno de la empresa y se clasificaron según el grado de criticidad mediante la aplicación de la matriz GUT (Gravedad, Urgencia y Tendencia, una técnica de priorización que permite clasificar las problemáticas de acuerdo con estos tres criterios a fin de llegar a una lista por orden de relevancia).

Posteriormente, se diseñó e implementó un plan de mejoramiento resultado del análisis y conclusiones del diagnóstico, el cual fue socializado y avalado por la dirección ejecutiva de la empresa. En dicho plan se plasmaron las actividades de mejoramiento aprobados, los procesos y/o procedimientos son: Manual de perfiles de cargo, procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal, inducción y orientación, evaluación de desempeño, metodología de evaluación de capacitaciones, bienestar y clima laboral, y el diseño de la estructura salarial, de igual manera un presupuesto estimado para la ejecución del plan de mejoramiento, finalmente la formulación de un sistema de indicadores que permitan medir las actividades de mejoramiento implementadas.

Para terminar este proyecto, se realizaron las respectivas recomendaciones y conclusiones en base a los resultados obtenidos hasta el momento por el sistema de indicadores de gestión, esto se socializó con la Gerencia y la Dirección ejecutiva de Apoyo Gerencial.

Cumplimiento de objetivos

Tabla 1.

Cumplimiento de objetivos

Objetivos específicos	Cumplimiento
<p>Realizar un análisis diagnóstico que permita visualizar la situación actual del proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa Apoyo Gerencial Ltda.</p>	<p>Capítulo 4. Diagnostico. En este capítulo se realiza el análisis diagnóstico, en donde se emplean métodos y técnicas de la ingeniería industrial para la recolección y análisis de información.</p>
<p>Formular un plan de mejoramiento de la Gestión del Talento Humano a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado.</p>	<p>Capítulo 5. Formulación del plan de mejoramiento. Se formula el plan de mejoramiento en base al diagnóstico realizado.</p>
<p>Implementar las propuestas de mejora que hayan sido aprobadas por la junta directiva de Apoyo Gerencial Ltda.</p>	<p>Capítulo 6. Implementación de las acciones de mejora aprobadas. Se socializa con la Gerencia y la dirección ejecutiva de la empresa el plan de mejoramiento a fin de emitir los criterios de aprobación para el desarrollo del plan de acción.</p>

Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permitan el seguimiento y medición de la eficacia de las propuestas de mejoras implementadas.	Capítulo 7. Sistema de indicadores de gestión. Se diseñan e implementan el sistema de indicadores que permiten medir el estado de la organización antes y después de la implementación del plan de acción.
--	---

Desarrollar un programa de capacitación para la socialización de las mejoras y los cambios implementados en la empresa Apoyo Gerencial Ltda.	Capitulo 8. Socialización del proyecto. Se realiza la sustentación del proyecto a la Junta Directiva, Gerencia y Dirección Ejecutiva de la empresa.
--	--

1. Generalidades de la empresa

1.1 Descripción de la empresa

APOYO GERENCIAL LTDA. es una empresa cuya actividad económica se centra en la prestación de servicios de consultoría, auditoría y revisoría fiscal. En su portafolio ofrece servicios de contabilidad, preparación de impuestos, teneduría de libros, gestión de nómina, asesorías tributarias, jurídicas y gerenciales, seminarios y capacitación de acuerdo con la legislación colombiana vigente al respecto.

1.2 Información general de la empresa

La siguiente tabla contiene la información general de la empresa:

Tabla 2.*Información de la empresa*

Nombre	Apoyo gerencial
Razón social	Apoyo gerencial Ltda.
NIT	804009401-8
Número de empleados	15
Número de perfiles de cargos	7
Representante legal	Sandra Yaneth Osorio Rodríguez Rodolfo Pelayo Millán
Dirección Comercial	kilómetro 2 - 176 anillo vial sector Floridablanca Girón torre 1 oficina 519 sector natura ecoparque empresarial
Teléfono	6788000

1.3 Misión

La prestación de servicios profesionales en auditoria, asesoría y consultoría para la gestión empresarial y aseguramiento de la información acorde con las necesidades del mercado, dentro de los principios y valores que rigen la organización, con apoyo en la tecnología y alianzas estratégicas, propendiendo permanentemente por su eficacia en el tiempo y liderazgo institucional.

1.4 Visión

Organización mundialmente reconocida por sus prácticas de apoyo a la gestión empresarial y aseguramiento de la información.

1.5 Portafolio de servicios

Los servicios que presta Apoyo Gerencial Ltda. son los siguientes:

Revisoría fiscal.

Auditoría interna.

Auditoría externa.

Consultoría y asesoría.

Gestión legal y tributaria.

Gestión en sistemas de información.

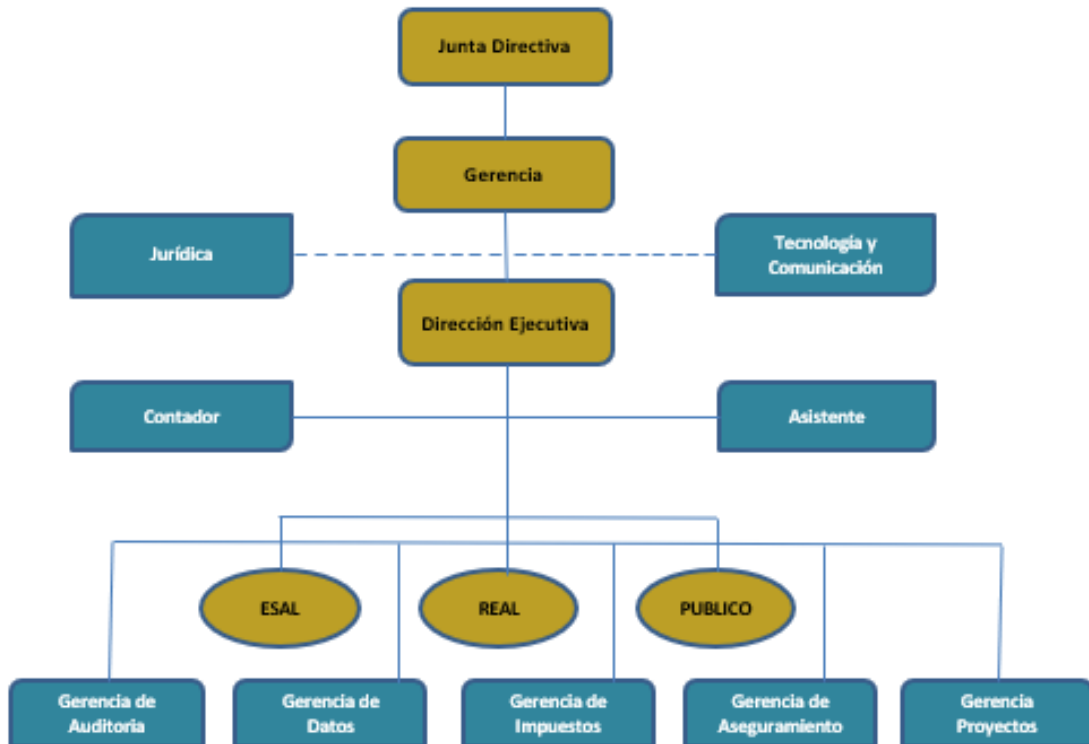
1.6 Objeto social

Lo constituye la prestación de servicios propios relacionados con las actividades de la contaduría públicas, la ciencia contable y de sistemas en general que incluyen todas aquellas que duplican, organizan, revisan y controlan las contabilidades, certificaciones y dictámenes sobre estado financieros, certificados que se expidan con fundamento en los libros de contabilidad, la revisoría fiscal, prestación de servicios de auditorías, comercialización de programas de sistemas, así como todas aquellas actividades conexas con su naturaleza de la función del contador público, tales como las asesorías tributarias, asesoría jurídicas apoyado en los menesteres del caso, seminarios y capacitación en las áreas contables administrativas y de sistemas, las asesorías gerenciales, aspectos contables, de sistemas y similares bajo la dirección y responsabilidad de contadores públicos y de acuerdo con la legislación colombiana vigente al respecto.

1.7 Estructura organizacional

Figura 1.

Organigrama actual de Apoyo Gerencial Ltda. (ApG Ltda.)

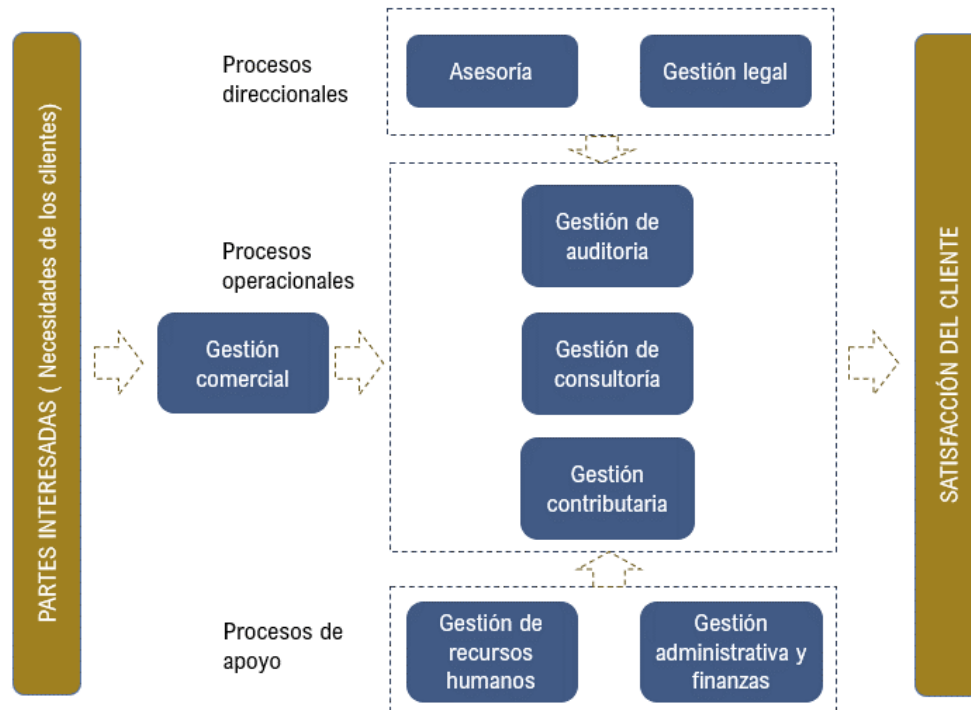


Nota: Suministrado por ApG Ltda. (2021)

1.8 Mapa de procesos

Figura 2.

Mapa de procesos Apoyo Gerencial Ltda.



Nota: Suministrado por ApG Ltda. (2021)

2. Generalidades del proyecto

2.1 Planteamiento del problema

Apoyo Gerencial Ltda. es una empresa cuya actividad principal es la prestación de servicios de consultoría, auditoría y revisoría fiscal. Fue legalmente constituida el 05 de septiembre del año 2000. Actualmente están vinculados siete empleados directos y ocho empleados indirectos que corresponden a su vez a siete cargos dentro de la organización.

La empresa se encuentra en constante crecimiento debido a la demanda de los servicios que ofrece, por lo que requiere en su organización un equipo de trabajo que cuente con las competencias para cubrir las necesidades que exige el mercado, siendo su proceso de la Gestión

del Talento Humano la base para mejorar la competitividad y sostenibilidad de la organización. Sin embargo, la empresa no posee mecanismos administrativos que permitan relacionar los objetivos y estrategias organizacionales con el trabajo y desempeño de sus colaboradores, lo que está ocasionando deficiencias en la prestación de servicio, atrasos en la entrega de documentos, desorganización en los procesos que desarrollan los colaboradores, ineficiente comunicación entre los mismos y ausencia de interés por el cumplimiento de las metas establecidas por la organización.

Dado un previo análisis cualitativo realizado con directivos de la organización, se identificaron importantes problemas en los subprocesos de la Gestión del Talento Humano, tales como: el deficiente manejo de la información interna que requiere para ser una organización efectiva, la evaluación no técnica del desempeño de sus funcionarios, una escala salarial establecida sin criterios técnicos, débil selección de personal y la gestión del bienestar y un clima laboral que podría ser mejor, entre los más importantes. Esta información inicial fue un insumo clave para el posterior diagnóstico que se realizó.

Dado lo anterior se requiere la implementación de mejoras sustanciales en el proceso de Talento Humano mediante la aplicación de conceptos, métodos y técnicas de ingeniería industrial que permitan identificar y priorizar las oportunidades de mejora. De igual manera se tendrá presente los lineamientos y estándares de Great Place to Work para identificar, crear y mantener lugares de trabajo mediante el desarrollo de una cultura organizacional basadas en las dimensiones de Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Compañerismo entre el personal.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo General

Formular e implementar un plan de mejoramiento en el proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa Apoyo Gerencial Ltda.

2.2.2 Objetivos Específicos

Realizar un análisis diagnóstico que permita visualizar la situación actual del proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa Apoyo Gerencial Ltda.

Formular un plan de mejoramiento de la Gestión del Talento Humano a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado.

Implementar las propuestas de mejora que hayan sido aprobadas por la junta directiva de Apoyo Gerencial Ltda.

Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permitan el seguimiento y medición de la eficacia de las propuestas de mejoras implementadas.

Desarrollar un programa de capacitación para la socialización de las mejoras y los cambios implementados en la empresa Apoyo Gerencial Ltda.

2.3 Alcance

El alcance de este proyecto cubre el proceso de la Gestión del Talento Humano para las sedes de la empresa ubicadas en Bucaramanga y Bogotá D.C., realizando el mejoramiento en los subprocesos: planificación del Talento Humano, perfiles y cargos, remuneración e incentivos, orientación del personal, clima laboral y evaluación del desempeño. Se presentaron limitaciones en la implementación de mejoras, como la actualización de objetivos, estrategias organizacionales y el plan de incentivo.

Al finalizar el proyecto, se espera que la organización tenga establecida y fortalecida el área de Talento Humano, efectuando las mejoras que suplen las necesidades identificadas en el diagnóstico.

3. Marco de referencia

3.1 Marco de antecedentes

Johan Sebastián Ochoa Rodríguez y Tatiana Alejandra Cadena Fernández, en su proyecto de grado titulado “Plan de mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano para la empresa Industria Colombiana de Pan Incolpan S.A.S.” establecieron como objetivo general formular e implementar un plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Industria Colombiana de pan INCOLPAN S.A.S. (Ochoa Rodríguez & Cadena Fernández, 2019) debido al crecimiento en el sector y el crecimiento organizacional. Mediante un análisis diagnóstico evidenciaron el estado actual de cada área de la organización y la necesidad de mejorar en el proceso de Talento Humano diseñando, estandarizando y midiendo cada uno de los subprocesos, en donde se determinó que no existía una estandarización sistemática para dicho proceso, además de ello destacaron otros aspectos relevantes como el desarrollo de manual de perfiles para los cargos de la empresa, ausencia de un programa de evaluación de desempeño y plan de incentivos, entre otros. Gracias a esto lograron identificar y diseñar propuesta de mejora acertadas con las que se lograron solucionar las falencias encontradas en la organización.

En el proyecto de grado titulado “Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa Edusys Sistemas LTDA.” por Daniela Alejandra Carrasco Vigot su

objetivo principal consistió en formular e implementar un plan de mejoramiento para el proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa Edusys Sistemas Ltda. (Carrasco Vigot, 2020) puesto que la empresa se encontraba en crecimiento empresarial debido a la constante necesidad tecnológica, por ello se realizó un diagnóstico en el que se evaluó el cumplimiento del proceso de GTH con el fin de evidenciar las falencias que estaban truncando algunos procesos de la organización y con esto poder diseñar e implementar un plan de mejoramiento logrando solucionar las problemáticas encontradas y contribuir al crecimiento y la mejora continua.

Por último, (González Caicedo, 2019) en su proyecto de grado titulado “Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa Metrolínea S.A.” desarrolló propuestas enfocadas en potencializar el Talento Humano como parte trascendental de la organización prestadora de servicios encargada de brindar el correcto funcionamiento del transporte masivo en la ciudad de Bucaramanga, debido a que había alta rotación de personal, no se tenía establecido un adecuado plan de capacitaciones e incentivos, el desarrollo de las actividades estipuladas en el manual de perfiles no estaba siendo ejecutadas y no estaban cumpliendo los objetivos estratégicos, por lo tanto, la autora implementó un plan de mejoras enfocado en la estandarización de los procesos, fortalecimiento de los programas de capacitaciones y la creación de controles para que la empresa detectara las inconformidades de los empleados.

Lo anterior aporta de manera constructiva el desarrollo del proyecto, teniendo en cuenta la importancia de la Gestión del Talento Humano en una organización, el diseño, estandarización y medición de los subprocesos.

3.2 Marco Teórico

3.2.1 Gestión del Talento Humano

La GTH es un campo muy sensible relacionado con la misión, visión del futuro, mentalidad, cultura corporativa y valores que predominan en cada organización, y depende principalmente de las características de las personas que la conforman. Una apropiada Gestión del Talento Humano pretende ayudar a su directivo responsable en el desempeño de todas sus funciones, pues el trabajo se realiza a través de las personas que forman un equipo, cumpliendo la función de líder en busca de alcanzar las metas, objetivos, agregar valor y ofrecer resultados.

El Talento Humano se basa en aspectos fundamentales en donde las personas son el principal activo en una empresa, por lo que la colaboración eficaz de la organización permite en efecto alcanzar los objetivos estratégicos e individuales. (Chiavenato, 2018, págs. 27-31)

La Gestión del Talento Humano es contingente y situacional, debido a que depende de aspectos que nutren a la mentalidad que predomina en las organizaciones, tales como la cultura y estructura organizacional adaptada, el bienestar y clima laboral, los procesos internos, entre otros. Y es que debe perseguir la optimización de habilidades y competencias de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo. (Prieto Bejarano, 2013)

3.2.2 Subprocesos de la Gestión del Talento Humano

Según los subprocesos identificados por Idalberto Chiavenato, reconocido autor brasileño en el área de la Administración de Empresas y Recursos Humanos en Latinoamérica, la GTH está conformado por ocho subprocesos que a continuación se describen:

3.2.2.1 Planificación del Talento Humano

La planificación del Talento Humano se basa en determinar las necesidades del personal partiendo de los objetivos y la estrategia que se tenga establecida por la organización para un periodo de tiempo, además conocer si el recurso humano se ajusta a dichas necesidades.

La planificación estratégica de cada organización para establecerse en el mercado y ser competitiva debe estar ligada al Talento Humano puesto que es el personal quien permite y hace posible el logro de los objetivos trazados. Cabe resaltar que una adecuada gestión de la planificación del Talento Humano permite emplear el máximo aprovechamiento y retención del capital humano.

3.2.2.2 Reclutamiento, selección y contratación.

Se define reclutamiento, selección y contratación individualmente.

3.2.2.2.1 Reclutamiento.

El papel fundamental de este subproceso es la divulgación en el mercado de las oportunidades que la organización ofrece a las personas que poseen ciertas características. Para los reclutadores es necesario conocer las especificaciones del puesto, puesto que establecen los criterios que se requieren a los solicitantes para la vacante. (Bohlander & Snell, 2008, págs. 142,143)

3.2.2.2.2 Selección.

La selección de personal es el filtro en el que la organización escoge al mejor aspirante al cargo de acuerdo con los criterios establecidos del puesto de trabajo. En este subproceso se realiza el análisis del perfil de cada uno de los candidatos con el fin de establecer aquel o aquellos que cuentan con las habilidades, competencias y conocimientos necesarios para realizar las actividades y funciones del cargo. (Bohlander & Snell, 2008, pág. 43)

3.2.2.2.3 Contratación

La contratación del personal es el último paso de este subproceso que corresponde al acuerdo entre trabajador y organización para el cumplimiento de los derechos y deberes de cada uno, además es la entrada a la organización con el fin de lograr cumplir los objetivos y las metas que se tengan establecidas. (Chiavenato, 2018, págs. 172,173)

3.2.2.3 Orientación del personal

Orientar significa determinar la posición de alguien en base en los puntos cardinales. La orientación del personal hace referencias a encaminar, guiar hacia donde deben dirigir las actividades y esfuerzos que realiza el personal en la organización, en la cual se definen comportamientos, acciones, se establecen metas y los resultados que se deben alcanzar.

Para una buena orientación del personal es importante que la empresa tenga definida y exponga a sus nuevos trabajadores la misión y la visión, además de apoyar el proceso de adaptación de su cultura organizacional, que es el conjunto de hábitos y creencias establecidas por los valores, actitudes, normas y expectativas que comparten todo el personal en la organización. (Chiavenato, 2018, págs. 176-178)

3.2.2.4 Perfiles y cargos

Los perfiles y cargos en una organización determinan las características precisas, habilidades y competencias de la persona que se requiere para ocupar un puesto de trabajo específico, es el conjunto de actividades, procedimientos y obligaciones a desempeñar, las responsabilidades y la autoridad delegada a la cual se está sujeto. En resumen, define las especificaciones del puesto a ocupar con el fin de satisfacer las necesidades de la empresa. (Chiavenato, 2018)

El adecuado análisis de los puestos de trabajos proporciona información sobre las habilidades, competencias y conocimientos que debe tener una persona para realizar las actividades competentes del cargo.

3.2.2.5 Formación, capacitación y desarrollo

El capital humano en las organizaciones se ha convertido en un asunto vital, por esto, en un mundo cambiante y competitivo, las empresas deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos. La formación, capacitación y desarrollo son imprescindibles para mejorar la competitividad, las habilidades y las competencias de cada uno de sus trabajadores. Se debe tomar como una inversión y no como un gasto.

Este subproceso busca mejorar el conocimiento, las actitudes o el comportamiento y, por ende, el desempeño organizacional. Implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y se extiende a efecto de preparar a las personas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización. (Chiavenato, 2018, págs. 370-376)

3.2.2.6 Remuneración e incentivos

Las personas realizan el trabajo organizacional directamente proporcional a la remuneración salarial que obtiene, lo que ocasiona un mayor interés a realizar las funciones del puesto de trabajo en donde se le sea más retribuido, por lo cual mayor será su dedicación. Existen cuatro componentes de remuneración total, la proporción de cada una de ellas varía de acuerdo:

3.2.2.6.1 Remuneración básica

Corresponde al pago fijo que recibe un trabajador a cambio de la mano de obra que realiza en la organización. Este pago suele recibirse de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora.

3.2.2.6.2 Incentivos salariales

Son los programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen un alto desempeño y cumple con los objetivos y metas definidos, contribuyendo al resultado de la organización. Este pago se suele recibir mediante bonos.

3.2.2.6.3 Prestaciones

Es el pago que se realiza en fin de brindar seguridad al trabajador, casi siempre están incluidas en la remuneración indirecta.

3.2.2.6.4 Incentivos no financieros

Hacen parte de la motivación emocional que le brindan a los trabajadores la organización, se suele ver reflejado en oportunidades de desarrollo, reconocimiento, calidad de vida en el trabajo, promociones, autonomía en el trabajo, orgullo por la empresa y el trabajo. (Chiavenato, 2018, págs. 281-284)

3.2.2.7 Clima laboral

El clima laboral se caracteriza por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma estable en una organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros, por ende, al desempeño de la organización.

Este subproceso puede ser percibido y descrito por los colaboradores de una empresa y medido desde un punto de vista operativo a través de percepciones, observaciones y descripciones. Aún determinado el estado de la organización, el clima laboral puede variar, siendo los propios miembros, especialmente los directivos los principales agentes en la generación de cambios. (Bordas Martínez, 2016)

3.2.2.8 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un proceso estructural y sistemático que permite medir, evaluar e influir sobre las habilidades, competencias, comportamientos y resultados en el trabajo, con la finalidad de establecer en qué medida el trabajador es productivo y si se pudiera mejorar su rendimiento futuro.

Este subproceso se debe aplicar en cada una de las áreas de la organización con el fin de establecer la medida en la que se están realizando las tareas y se está manejando los procesos para con ello establecer un juicio y utilizar la información obtenida en beneficio del personal y la organización. (Dolan, Valle Cabrera, & Lopéz Cabrales, 2014, págs. 145-169)

3.2.3 Diagnostico

El diagnostico organizacional es el estudio que constituye una descripción del funcionamiento de una empresa en donde el observador evalúa su situación actual, en esta se debe cumplir con los criterios de validación de las explicaciones científicas.

3.2.4 Entrevista

Corresponde al intercambio de ideas u opiniones mediante una conversación que se da entre dos o más personas, en donde el entrevistador obtiene información a través de una técnica de recolección mediante una interrogación estructurada o una conversación libre, mientras que el entrevistado es quien suministra y expone de manera voluntaria al interrogatorio de la entrevista.

3.2.5 Encuesta

Es una técnica que permite la recolección de datos para obtener información de personas sobre diversos temas. Para el desarrollo de esta, se aplica un cuestionario a una muestra de personas, con la necesidad de probar una hipótesis, identificar e interpretar una problemática o posible solución.

3.2.6 *Instrumento de evaluación de cumplimiento*

Es una herramienta de fácil implementación en las organizaciones, permite controlar y medir el nivel de cumplimiento de las actividades y funciones con el fin de identificar las falencias y fortalezas de los procesos en cada una de las áreas de la empresa, con el fin de asegurar el cumplimiento de los aspectos que afectan la calidad del resultado final del proceso o actividad.

3.2.7 *Matriz GUT*

La matriz GUT es una herramienta que permite priorizar una serie de problemas en cuanto a tres criterios: Gravedad (del problema), Urgencia (de resolución) y Tendencia (de empeorar o mantenerse).

De acuerdo con Martins et.al. (2017) en el método GUT, “Gravedad (G) representa la importancia del problema a examinar y el potencial de daño, la Urgencia (U) requiere un análisis de cuan significativo es el problema y la Tendencia (T) es la evolución del problema en función del tiempo.”

3.2.8 *Plan de mejoramiento*

Un plan de mejoramiento es el resultado de un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas con el fin de realizar un cambio en una organización. El plan que se formula orienta la mejora de rendimiento en todas sus áreas, componentes, procesos, subprocesos y actividades, en donde se identifica una o varias problemáticas que afecta a esta.

Un plan de mejoramiento es eficaz cuando los resultados de los objetivos y las acciones ejecutadas cumplen con el criterio establecido de solución para la problemática identificada.

3.2.9 Indicadores de gestión

Los indicadores claves o KPI's son métricas que permiten medir y cuantificar el rendimiento en función de las metas establecidas, estos se definen en el marco del pensamiento estratégico organizacional, son una forma clave de retroalimentar, monitorear y controlar los procesos. Existen varios tipos de indicadores, entre los que se destacan:

3.2.9.1 Indicadores de eficiencia

Estos indicadores deben permitir evaluar la gestión frente a la optimización de los recursos, su estructuración debe estar relacionada con el número de unidades o actividades realizadas, con el fin de evaluar el consumo de los recursos.

3.2.9.2 Indicadores de eficacia

Estos indicadores permiten evaluar la calidad de la gestión en términos de resultados, indican capacidad o acierto en la ejecución de las actividades.

3.2.9.3 Indicadores de efectividad

Estos indicadores evalúan el impacto de la misión u objetivos de sus procesos, se mide en rendimiento frente a los programado.

4. Diagnóstico

El diagnóstico llevado a cabo se realizó con el propósito de determinar y analizar detalladamente las falencias y acciones de mejora en cada subproceso que conforma la Gestión del Talento Humano en la empresa Apoyo Gerencial Ltda. Con el uso de herramientas adecuadas para el diagnóstico, se logró obtener información relevante que permitió comprender las problemáticas y necesidades de la organización, así mismo, la toma de decisiones para efectuar

alternativas que aporten al mejoramiento del proceso de GTH y finalmente este se vea reflejado mediante acciones concretas.

4.1 Metodología del diagnóstico

En relación con el diagnóstico, se precisó llevar a cabo un levantamiento de información cualitativa, empleando herramientas como entrevistas y encuestas, de igual manera la revisión de documentación interna con el fin de determinar los documentos existentes y las necesidades del área de GTH en la empresa Apoyo Gerencial Ltda. Además, se emplearon matrices con el fin de establecer información cuantitativa que permitieron medir el nivel de cumplimiento para cada uno de los subprocesos de Talento Humano de la empresa.

Se realizó en una serie de fases, que implicaron la revisión literaria que sustenta la importancia de la Gestión del Talento Humano en las organizaciones, las ventajas competitivas que le aportan y lo subprocesos que la abarcan. Según (Chiavenato, 2018), en su libro *Gestión del talento humano*, el área de TH está conformada por los subprocesos expuestos en la siguiente figura:

Figura 3.

Subprocesos de la GTH



Nota: Adaptado (Chiavenato, 2018)

A continuación, se presenta una breve descripción de la ejecución del diagnóstico:

4.1.1 FASE I: Revisión conceptual

Se realizó una revisión de la literatura en el marco de la Gestión del Talento Humano, que consistió en la búsqueda y revisión de trabajos de grado realizados en dicha área y de libros, donde se destacan autores como Chiavenato, Dessler , Newstrom y Bohlander, con el fin de conocer los principales referentes teóricos que la sustentan, para así generar bases teóricas para la construcción de herramientas que proporcionaran la información necesaria para su aplicación en la empresa Apoyo Gerencial Ltda.

4.1.2 FASE II: Revisión de la documentación interna y formatos existentes del área de Talento Humano.

En esta fase se realizaron entrevistas con la representante legal, el director ejecutivo y la asistente administrativa de la empresa, para consultar e identificar la documentación existente del área y establecer las falencias y las posibles mejoras a implementar.

En el apéndice A (Revisión documental de la GTH en Apoyo Gerencial Ltda.) se haya la descripción y cumplimiento de cada uno de los siguientes documentos con que se encontraron en la empresa:

Capítulo 601. Selección de personal.

Capítulo 032. Selección de personal

Capítulo 033. Referenciación pasado laboral.

Capítulo 038 Plan de entrenamiento y capacitación.

Capítulo 027 Cargos y funciones.

Capítulo 017 Cargos salarios y otros pagos.

Capítulo 038 Plan de entrenamiento y capacitación

4.1.3 FASE III: *Elaboración de entrevistas y encuestas.*

Para la presente fase, se realizaron encuestas a los directivos y al personal de la empresa con el fin de recolectar información cuantitativa y cualitativa que permitió identificar las falencias y las necesidades del área de GTH y de los subprocesos. Además de ello se efectuaron entrevistas al director ejecutivo y la asistente administrativa, con el objetivo de complementar y profundizar en la información no encontrada en la revisión documental, con lo que se logró comprender la manera en que se desarrollan los subprocesos en la empresa e identificar aquellos que no se están ejecutando o que requieren documentarse.

4.1.4 FASE IV: *Identificación de las necesidades.*

En este momento se determinó las necesidades del área de Talento humano identificadas por la representante legal, el director ejecutivo y la asistente administrativa a través de reuniones llevadas a cabo para este fin. De igual manera se establecieron las dificultades que estos directivos han percibido al no tener una adecuada GTH en la organización.

4.1.5 FASE V: *Identificación de las falencias en la documentación y formatos.*

Luego de lo anterior, se determinaron las falencias encontradas en la documentación y los formatos del área, así como la ausencia de indicadores para la evaluación de desempeño del personal, el bienestar, motivación y el clima laboral.

4.1.6 FASE VI: *Análisis preliminar de los resultados obtenidos.*

Finalmente, se realizó un análisis detallado de los resultados arrojados del diagnóstico con el fin de identificar las necesidades y alternativas de solución que se pueden implementar para mejorar el proceso de GTH y así poder formular las propuestas de mejora a la junta

directiva de la empresa. Además de ello, se empleó un instrumento de evaluación de cumplimiento de la Gestión del Talento Humano en la empresa.

4.2 Diagnóstico de la situación actual del proceso de GTH

Con base en la revisión literaria realizada y la información recolectada mediante el análisis de la documentación, las encuestas y entrevistas realizadas al personal de la empresa referente a la Gestión del Talento Humano, se pudo comprender la administración de cada uno de los subprocesos del área, de ello se identificaron diversas falencias en la formulación, actualización y manejo de documentos, la estructura salarial, la disposición de incentivos, la ejecución de metodologías para la evaluación de desempeño, bienestar y clima laboral.

Dado lo anterior, se realiza una descripción de las herramientas empleadas para determinar las necesidades de la empresa en base a las problemáticas de la GTH, así como la priorización de ellas.

4.2.1 Documentación interna y formatos existentes en el área de GTH.

Se examinó la información suministrada por la representante legal de la empresa, el director ejecutivo y la asistente administrativa y se consolidó teniendo en cuenta los documentos existentes y los necesarios, de acuerdo con la revisión literaria realizada (Ver apéndice A. Revisión de documental de la GTH en Apoyo Gerencial Ltda.). En la tabla 2. se puede evidenciar los documentos existentes, el subproceso al que pertenece y la descripción del documento, cabe resaltar que el 100% de los documentos se almacenan de forma digital.

Tabla 3.*Documentos generados en el área de TH.*

Documentos	Subproceso	Descripción
No hay registro.	Planificación del Talento Humano	
Capítulo 601. Selección de personal.	Reclutamiento, selección y contratación	El capítulo 601 de selección de personal consta de la entrevista de preselección del candidato, en donde se determina el perfil los aspirantes al cargo, las habilidades y competencias, educación y experiencia, entre otros factores relevantes que permiten identificar aquellos que más se adapten.
Capítulo 032. Selección de personal		El capítulo 032. Consta de la entrevista formal para la selección del personal, en donde se evalúan otros factores más relevantes al puesto a emplear. Luego de ello se realiza una serie de pruebas de conocimiento referentes al cargo con las que se evalúan los conocimientos del aspirante.

Continuación Tabla 3.*Documentos generados en el área de TH.*

Documentos	Subproceso	Descripción
Capítulo 033. Referenciación pasado laboral.	Reclutamiento, selección y contratación	El capítulo 033. Referenciación pasado laboral es un formulario que consta de una serie de preguntas para la revisión del pasado laboral del aspirante y de la experiencia.
Capítulo 038 Plan de entrenamiento y capacitación.	Orientación del personal	El capítulo 038 plan de entrenamiento y capacitación, en este subproceso es la etapa en la que el profesional de apoyo estará recibiendo información de otro u otros profesionales de apoyo vinculados y de trayectoria en la empresa.
Capítulo 027 Cargos y funciones.	Perfiles y cargos	El capítulo 017 corresponde a la estructura salarial elaborada por la empresa en donde se relaciona el nivel del puesto, cargo y el salario.
Capítulo 017 Cargos salarios y otros pagos.		En el capítulo 027 se describen algunos perfiles de cargos y funciones, sin embargo, es un documento no formal y requiere de actualización puesto que su última modificación fue hace 7 años.

Continuación Tabla 3.*Documentos generados en el área de TH.*

Documentos	Subproceso	Descripción
Capítulo 038 Plan de entrenamiento y capacitación	Formación, y capacitación y desarrollo.	El capítulo 038 para el subproceso de formación se establece el apoyo por parte de la empresa Apoyo Gerencial Ltda., la cual promueve la participación en seminarios, diplomados, postgrados y maestrías. Además de ello una vez a la semana los profesionales de apoyo se reúnen para capacitar, evaluar la gestión individual, atender asuntos a resolver en virtud del perfil multidisciplinario de profesionales, profundizar en temas de interés y evaluación de clientes.
No hay registro.	Remuneración e incentivos	
No hay registro.	Bienestar y clima laboral	
No hay registro.	Evaluación de desempeño	

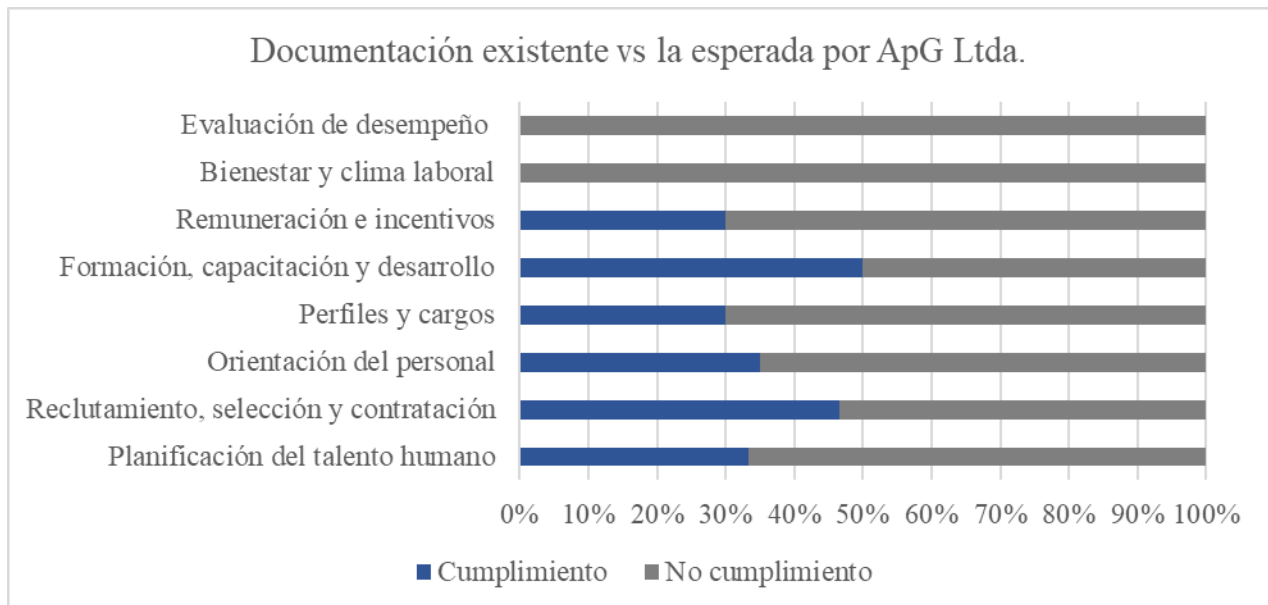
Se revisó la documentación correspondiente al área de Talento Humano en función de su actualización y el conocimiento de ella por el personal, además, se determinaron los documentos

mínimos requeridos de acuerdo con la revisión literaria realizada y los intereses de la organización, con el fin de analizar el nivel de cumplimiento de estos, de acuerdo con los criterios mencionados.

En este orden de ideas se utilizó una matriz que permitiera identificar la ejecución de la documentación establecida por la empresa, en función de establecer las debilidades y la falta de gestión documental en la organización, evaluando cada subproceso del área de Talento Humano. Los resultados de esta labor se observan en la siguiente figura.

Figura 4.

Gráfico de porcentaje entre la documentación existente y la requerida en la GTH de ApG Ltda.



En el gráfico se observa la baja puntuación porcentual de cada subproceso, esto se debe a que carecen de los registros adecuados y en varios casos no se ha socializado con todo el personal ni se han realizado las mejoras pertinentes a medida que la organización ha crecido en el mercado. En los subprocesos de evaluación de desempeño y clima laboral no se han

establecido a la fecha documentos que registren información referente a los intereses de la empresa, así como su relacionamiento y afianzamiento con el personal.

Del anterior análisis se encontró que el manual de perfiles y cargos está desactualizado, además de esto algunos puestos no han sido documentados y su diseño no es formal, los cargos están clasificados por niveles según las responsabilidades asignadas y el nivel de estudio del personal permitiendo la estructuración salarial, la cual requiere ser rediseñada debido a que no fue establecida con criterios técnicos. Para el reclutamiento, selección y contratación del personal no existe un formato a seguir, aunque existen documentos previamente revisados, aún requieren de actualización y de formalización para establecer un seguimiento en este subproceso. La empresa realiza inducción y acompañamiento a los nuevos colaboradores, sin embargo, no tienen establecido el periodo de prueba y requieren un formato para documentar y evaluar el desempeño en este periodo. Semanalmente se realizan reuniones en las que se capacita y evalúa la gestión individual, lo que es un factor relevante para la evaluación de desempeño, sin embargo, no se emplean indicadores ni se realizan retroalimentaciones a las mejoras que se pueden implementar en la prestación del servicio.

4.2.2 Resultados de las encuestas

Se aplicó una encuesta a directivos y personal (Ver apéndice C. Análisis de encuestas y entrevista), y se ejecuta un análisis de la información obtenida, en donde se evaluó de 1 a 5 diferentes factores considerados en base a la referencia teórica consultada, en donde 1 corresponde a la calificación más baja y 5 a la calificación más alta. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 5.

Gráfico de la GTH en ApG Ltda.



En la serie de afirmaciones enfocadas en la GTH se pudo evidenciar que el marco global obtuvo una puntuación muy baja, dejando en claro que la organización requiere de mejoras sustanciales en el proceso mediante la aplicación de métodos y técnicas propias de la ingeniería industrial, también se destaca del análisis del gráfico la calificación del sistema de remuneración, el cual no se encuentra aplicado en la organización lo que provoca una baja motivación del personal.

El siguiente gráfico muestra los resultados a la calificación de la cultura en la organización, con base en la relación de los intereses organizacionales y los del personal:

Figura 6.

Gráfico de la cultura en la organización



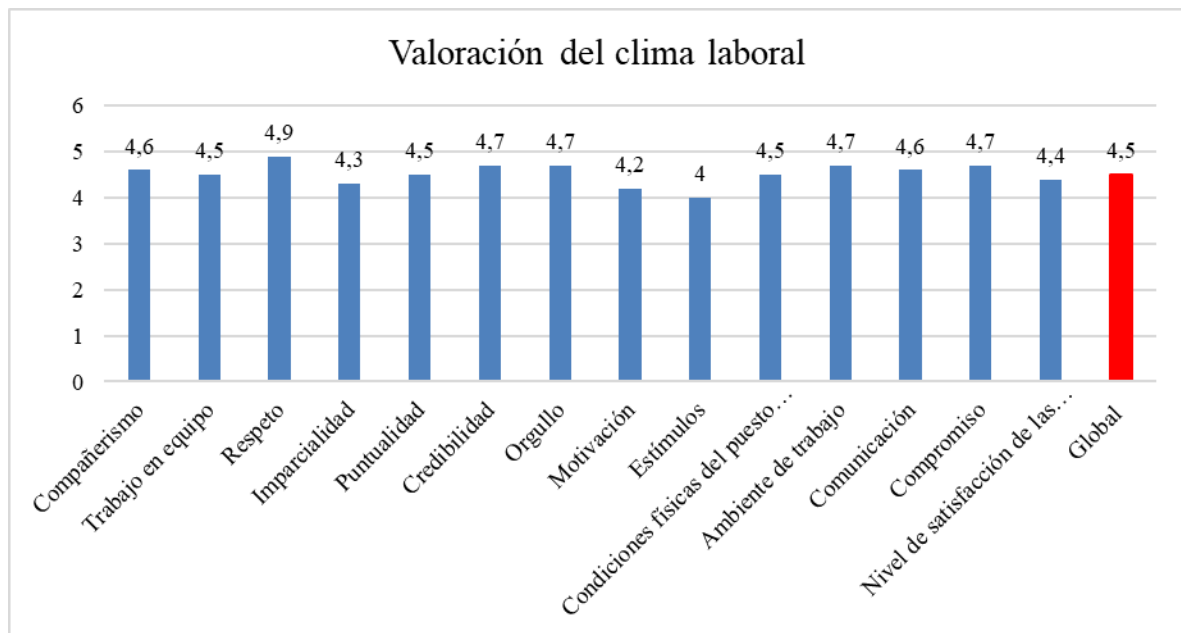
En este gráfico se observa una mayor calificación en cuanto al puntaje global, por lo tanto se puede afirmar que la empresa promueve los aspectos estratégicos para la competitividad de ella en el mercado, además de que sus intereses se encuentran alineados a los objetivos personales y el bienestar laboral de los colaboradores, puesto que, para la toma del servicio se realiza convocatoria y es el personal quien elige las actividades a realizar y elabora la propuesta para la prestación de servicio en consultoría, revisoría fiscal o auditoría. También se observa la baja calificación de las características generales, esto se debe a que la empresa no cuenta con procedimientos formales y estructurados establecidos para las actividades que debe realizar.

En las organizaciones de hoy en día, el clima laboral juega un papel indispensable para el buen funcionamiento y relacionamiento del personal y directivos. En la siguiente gráfica se realiza la valoración del clima laboral para la empresa, donde se incluyeron criterios de Great Place to Work, una firma de consultoría internacional ampliamente reconocida por proponer las

mejoras prácticas para hacer de las organizaciones deseables para trabajar en ellas. La aceptación global de sus estándares demuestra la importancia que en las organizaciones tienen el bienestar y clima laboral basados en aspectos como credibilidad, respeto, imparcialidad y orgullo.

Figura 7.

Gráfico valoración del clima laboral



Apoyo gerencial Ltda. actualmente no tiene indicadores que permita valorar el bienestar y clima laboral relacionados con los propuestos por Great Place to Work o semejantes, sin embargo, se observó que existe una buena relación laboral entre el personal y los directivos de la organización, de igual manera es necesario evaluar los diferentes factores que inciden en la motivación y el bienestar para identificar, crear y mantener lugares de trabajo mediante el desarrollo de una cultura organizacional basadas en las dimensiones de Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Compañerismo entre el personal.

4.2.3 Entrevista

Se elaboraron entrevistas al director ejecutivo y a la asistente administrativa con el fin de analizar la información suministrada mediante el instrumento de encuesta y además profundizar en aquellos subprocesos de GTH en los cuales no hay claridad y no tienen la documentación necesaria. Además de ello, se entrevistó a siete trabajadores activos de la empresa quienes brindaron información adicional, con lo que se consiguió ampliar la indagación.

De la información suministrada se identificó la falta de gestión en el área de Talento Humano, de la estrategia organizacional, la ausencia de mediciones en los subprocesos y con ello, indicadores que permitan evaluar la organización y establecer planes de mejora, la desactualización en la documentación, socialización en donde cada trabajador conozca sus actividades y responsabilidades para que no realice aquellas que no le competen, programas de motivación, el clima laboral y su nivel de cumplimiento de desempeño en las funciones designadas. En el apéndice C (Análisis de encuestas y entrevistas) se encuentra la estructura de la entrevista realizada, a continuación, se presenta las falencias encontradas para cada uno de los subprocesos:

4.2.3.1 Planeación estratégica de la GTH.

Se evidencia falencias en la planificación del Talento Humano, puesto que no hay objetivos estratégicos planteados ni se tiene diseñada una estrategia organizacional, es por esto, por lo que la GTH no se encuentra implementada en la organización. Además de ello, el organigrama que actualmente tiene no se encuentra alineado con la estrategia del negocio y no es claro para sus profesionales, por lo tanto, se está trabajando en la construcción de un nuevo modelo.

4.2.3.2 Reclutamiento, selección y contratación.

En este subproceso los aspirantes en el 100% de los casos son referidos por empresas del entorno o que anteriormente hayan desempeñado funciones dentro de ella, por lo tanto, no se realizan publicaciones de convocatorias laborales; esto limita la posibilidad de conocer y reclutar personal con mejores competencias profesionales (conocimientos, experiencia y habilidades) y que por tanto puedan aportarle mucho más a la empresa que los ya conocidos. La empresa carece de un sistema de reclutamiento estandarizado, sin embargo, se tiene establecido un proceso de preselección en donde se identifica el perfil del aspirante y su referencia laboral, luego se identifica detalladamente el perfil del aspirante y se realiza una prueba en la que se evalúan los conocimientos sobre el cargo de los preseleccionados para la elección del profesional adecuado.

Para la selección existen tres documentos, en donde se registra el perfil del aspirante, la referenciación del pasado laboral y la prueba de evaluación de conocimientos, sin embargo, estos documentos sesgan información del aspirante por lo que serán revisados y adecuados para la selección idónea de profesionales.

4.2.3.3 Orientación del personal

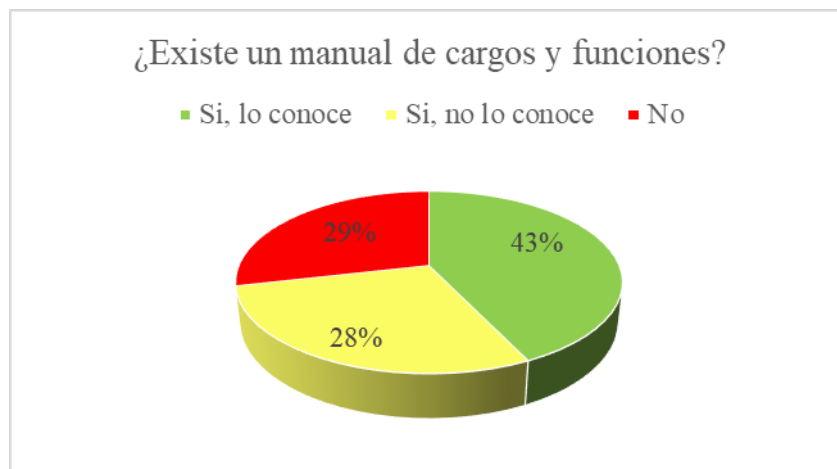
En este subproceso la empresa tiene un plan de entrenamiento donde el profesional de apoyo recién vinculado a la empresa estará recibiendo información de otro u otros profesionales de apoyo vinculados y de trayectoria en la firma. Se clasifica para desarrollar tareas puntuales de baja categoría y bajo riesgo, supervisado por el profesional de apoyo sombra. Implica una permanente revisión a la gestión. Sin embargo, no existe un formato en el que se evalué el desempeño del profesional vinculado, siendo un factor que también sesga el nivel de cumplimiento de las tareas y actividades designadas.

4.2.3.4 Perfiles y cargos

Para las organizaciones es importante tener definidos y documentados los cargos y funciones que permita determinar las responsabilidades y actividades que corresponden a cada puesto de trabajo, además deben ser conocidos por todo el personal a fin de que no se realicen actividades que no le competen a cada cargo y adicional se eviten conflictos entre ellos. Igualmente, de esta manera se logra que los trabajadores se encuentren alineados con los objetivos estratégicos de la organización. A continuación, se presenta la gráfica correspondiente a la existencia del manual de funciones en la empresa Apoyo Gerencial Ltda.

Figura 8.

Gráfico entrevista. Perfiles y cargos



Nota: Gráfico resultante del análisis de las entrevistas realizadas

En las entrevistas realizadas al personal de la empresa, el 43% afirmaron que, existía y lo conocía, cabe resaltar que quienes respondieron de esta manera se encuentran en la sede de Santander, el 28% concuerda en que saben que existe un formato sin embargo no ha sido divulgado para que lo conozcan y el 29% afirman que no existe dicho manual, en este grupo se encuentran aquellos ubicados en la sede de Bogotá, producto de no ser socializado a nivel organizacional.

Actualmente la empresa presenta algunos manuales de perfiles y cargos que no han sido revisados desde hace varios años ocasionando que el personal realice actividades que no le pertenecen, además de ello, algunos cargos que se han establecido no están elaborados con dicho formato por lo que no tienen claras las responsabilidades y en ocasiones realizan actividades no competentes a sus funciones.

4.2.3.5 Formación, capacitación y desarrollo

Semanalmente se ejecutan reuniones para capacitar, evaluar la gestión individual, atender asuntos a resolver en virtud del perfil multidisciplinario de profesionales, profundizar en temas de interés y evaluación de clientes. Además de ello, la empresa promueve la participación de seminarios, diplomados, posgrados y maestrías. Sin embargo, se evidenció que no existe una metodología de retroalimentación y evaluación con el fin de establecer un plan de mejora para la prestación de los servicios ofrecidos.

4.2.3.6 Remuneración e incentivos

Actualmente la empresa tiene una estructura salarial simple, en donde se reflejan los cargos por niveles de acuerdo con las responsabilidades asignadas. El nivel I corresponde al más bajo en cuanto a las funciones y actividades, puesto que no requiere de mayor preparación, de esta manera se va escalando según el perfil establecido, sin embargo, es necesario realizar una estructuración de esta para que coincida al diseño técnico establecido. En la siguiente tabla se relaciona el nivel, cargo, perfil educativo del personal y el salario asignado.

Tabla 4.*Estructura salarial Apoyo Gerencial Ltda.*

Nivel	Cargo	Perfil	Costo
I	Secretaria	Bachiller	1 smmlv
II	Asistente Administrativo	Pregrado	1 a 2 smmlv
III	Profesional de Apoyo - Asistente	Pregrado	2 a 4 smmlv
IV	Profesional de Apoyo – Asistente y actúa como delegado	Pregrado y Posgrado	3 a 5 smmlv
V	Profesional de Apoyo – Socio – delegado.	Pregrado y Posgrado	a 5 smmlv

Nota: Suministrado por ApG Ltda. (2021)

La empresa ofrece auxilios educativos para estudios de pregrado y posgrados, sin embargo, no se ha establecido una política documentada en donde se refleje esta acción. Este es el único tipo de remuneración que la empresa desarrolla para sus colaboradores.

4.2.3.7 Bienestar y clima laboral.

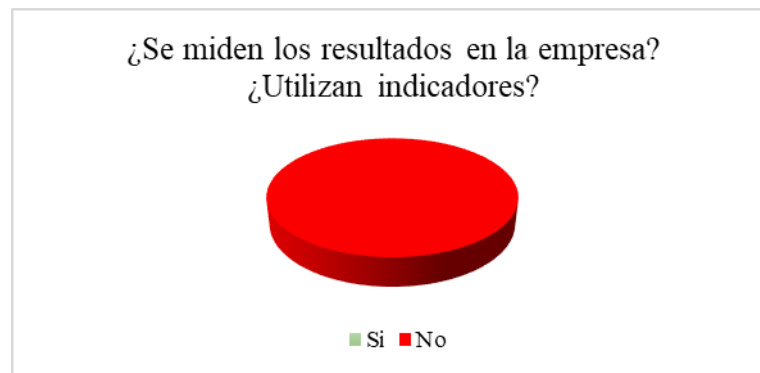
La empresa no posee una herramienta estándar de evaluación y retroalimentación del clima laboral. En la encuesta se realizó una valoración de ésta teniendo presentes los estándares Great Place to Work donde se evidenció el buen ambiente laboral en la organización (Ver apéndice C. Análisis de encuestas y entrevistas) y en la entrevista a los directivos se destacó la importancia de la relación del clima laboral y el desempeño del personal, no obstante, es necesario implementar indicadores para evaluar este subproceso e identificar necesidades de motivación del personal y la formulación de planeación de mejoras según sea requerida.

4.2.3.8 Evaluación de desempeño.

Este subproceso es de gran importancia para evaluar el desempeño de los trabajadores en la organización. Es necesario para el personal conocer el nivel de cumplimiento de las metas establecidas en su puesto de trabajo a fin de mejorar y cumplir satisfactoriamente con las responsabilidades designadas. Se preguntó la manera en que se miden los resultados en la empresa y los indicadores que emplean para evaluar las competencias; la siguiente figura presenta los resultados obtenidos en este aspecto.

Figura 9.

Gráfico entrevista. Evaluación de desempeño



Nota: Gráfico resultante del análisis de las entrevistas realizadas

Se observó que el 100% del personal respondió que no existen indicadores que permitan medir el desempeño del personal, por lo que actualmente no se realiza evaluación de desempeño ni una retroalimentación formalizada, a pesar de ello, en los encuentros semanales se motiva el mejoramiento de las actividades, no obstante, no es una metodología formal ni se tiene establecida una herramienta de evaluación.

4.2.4 Categorización y clasificación de los resultados.

Mediante la categorización y clasificación de los resultados se establecieron los subprocesos de la GTH que se encuentran documentados y aplicados en la empresa, también las

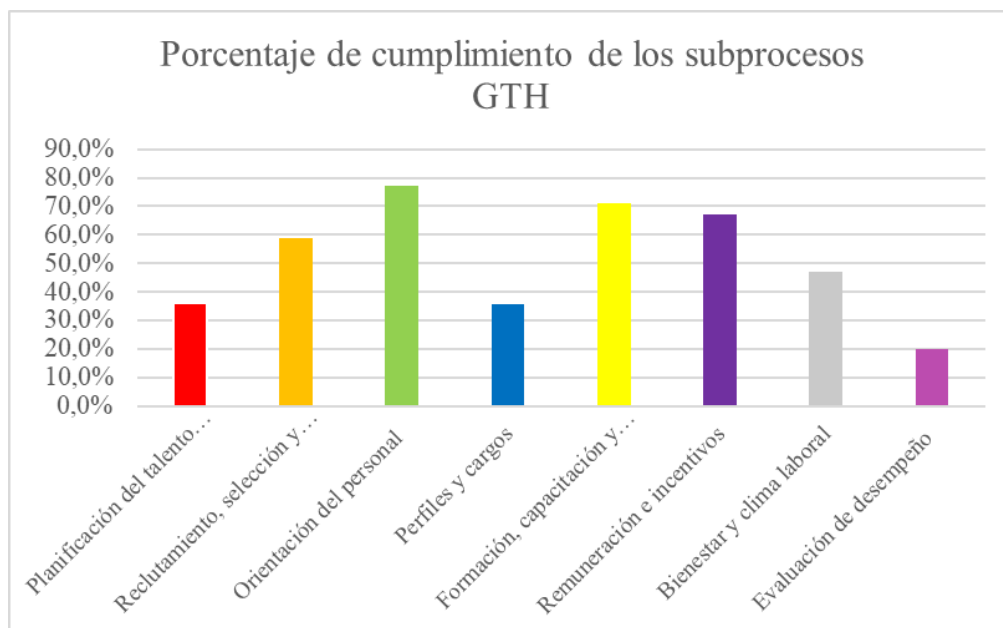
medidas tomadas para la valoración del Talento Humano dentro de la organización, de esta forma se da paso a concretar las problemáticas más críticas y prioritarias candidatas a ser intervenidas para mejorar su desempeño.

Conclusiones del diagnóstico

Como resultado del diagnóstico se evidencia que Apoyo Gerencial Ltda. presenta falencias en el proceso de Gestión del Talento Humano, por lo tanto, se evalúa el nivel de cumplimiento de cada subproceso y se presenta la gráfica con la valoración de cumplimiento para cada uno de ellos:

Figura 10.

Porcentaje de cumplimiento de cada subproceso. Instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH.



Nota: Gráfico resultante de la matriz instrumento de evaluación de cumplimiento del proceso de GTH en ApG.

Para esta herramienta se estableció una valoración entre el 0% y el 100%, con el fin de evaluar el cumplimiento de cada uno de los subprocesos del Talento Humano según la información recolectada en la revisión documental, encuestas y entrevistas aplicada al personal de la empresa, también se indago junto a la asistente administrativa y el director ejecutivo sobre los enfoques de las capacitaciones que realizan semanalmente con el fin de conocer el tratamiento que dan al Talento Humano. A partir de la herramienta diagnóstico de la GTH (Ver apéndice B. Instrumento de evaluación del cumplimiento del proceso de GTH) la evaluación de los subprocesos da como resultado un porcentaje del 52% de cumplimiento. Esto evidencia la falta de gestión, siendo la evaluación de desempeño, la planificación del Talento Humano, la documentación de perfiles y cargos y el bienestar laboral los procesos con menor cumplimiento. Con apoyo del director de proyecto y el tutor de la empresa se pudo determinar las problemáticas que actualmente la organización presenta en el área de Gestión del Talento Humano, para con ello emplear la matriz GUT (ver apéndice E. Matriz GUT) con el fin de evaluar y categorizar las deficiencias encontradas y así estructurar el nivel de prioridad para la aplicación del plan de mejoramiento abarcando las problemáticas más críticas.

Las problemáticas identificadas se clasificaron en cinco niveles en forma ascendente en donde 1 es baja y 5 alta prioridad y criticidad, teniendo en cuenta los criterios de Gravedad, Urgencia y Tendencia, tal como se presenta en la tabla a continuación.

Figura 11.*Parámetros matriz GUT*

Niveles	Gravedad	Urgencia	Tendencia
1	Sin gravedad	Sin urgencia	Desaparece
2	Poco grave	Poco urgente	Reduce poco
3	Grave	Urgente	Permanece
4	Muy grave	Muy Urgente	Aumenta
5	Extremadamente grave	Extremadamente urgente	Empeora

El 18% de los problemas se clasificaron en el nivel 5, el 55% en el nivel 4 y un 27% en el nivel 3, lo que evidencia un alto puntaje de prioridad y criticidad para la búsqueda de un plan de mejoramiento para la organización.

Enseguida, se presenta la tabla con la clasificación de las problemáticas a abarcar en el plan de mejoramiento de acuerdo con el diagnóstico realizado.

Figura 12.

Clasificación de las problemáticas a abarcar en el plan de mejoramiento para Apoyo Gerencial

Ltda.

Clasificación	Puntuación GUT	Nivel	Problema
1	125	5	Desactualización del manual de perfiles y cargos, algunos puestos de trabajo no tienen definidas las responsabilidades.
2	100	5	Falta de documentación interna en el área de GTH.
3	80	4	Documentar y actualizar el subproceso de selección del personal.
4	64	4	El organigrama no se encuentra actualizado.
5	60	4	Los objetivos y la estrategia organizacional GTH no están bien definidos.
6	60	4	Ausencia de indicadores que permitan medir el bienestar laboral.
7	48	4	No existen metodologías de evaluación de impacto de las capacitaciones.
8	45	4	No se realiza un tipo de evaluación de desempeño para evaluar la inducción aplicada al aspirante y su rendimiento en el plan de entrenamiento.
9	36	3	No se ha implementado una herramienta de evaluación del clima laboral.
10	36	3	No existe un proceso de reclutamiento definido
11	18	3	No hay documentación de los incentivos que se brindan por cumplimiento de objetivos.

La empresa no tiene implementadas herramientas ofimáticas que le permitan llevar un seguimiento del personal, lo que significa que actualmente la organización carece del conocimiento de la información básica de sus colaboradores, a no ser que se revise la entrevista o de la hoja de vida. Por otro lado, no tienen un manual de Gestión del Talento Humano en el que se detalle las políticas con respecto a la gestión de los empleados y la relación entre los directivos y los empleados. Asimismo, el organigrama actual no está alineado con la estrategia organizacional, lo que requiere de una actualización y adecuación.

Solo algunos subprocesos poseen documentación, y en la mayoría de los casos, se encuentran desactualizados; los manuales de funciones al igual que los perfiles de cargos carecen de información o no existen, siendo un factor relevante puesto que la empresa se dedica a la prestación de servicios en consultoría y auditoría. El subproceso de remuneración tiene una estructura salarial diseñada, sin embargo, se requiere de una adecuación debido a que no posee un diseño técnico; los incentivos que la empresa ofrece a su personal no están documentados, por lo que algunos no conocen la motivación brindada por el cumplimiento de objetivos, además es necesario exponer esta información a toda la organización con el fin de motivar el cumplimiento de los objetivos.

Dada la falta de documentación algunos trabajadores realizan actividades que no le competen, y puesto a que no se tiene claramente establecida la estructura organizacional no se tiene un control de la cantidad de personas necesarias para los cargos, por lo anterior, se presenta la siguiente tabla en la que se refleja la cantidad de trabajadores existentes por cargo establecido, cabe resaltar que la población sociodemográfica de la empresa es de 16 trabajadores de los cuales siete de ellos corresponden a contratos directos y ocho a contratos de prestación de servicios, repartidos en siete cargos:

Tabla 5.*Número de trabajadores por cargo*

Nombre del cargo	Número de trabajadores que ejercen el cargo.
Director General	1
Director Ejecutivo	1
Gerencia de Auditoria	3
Gerencia de Datos	2
Gerencia de impuesto	3
Gerencia de aseguramiento	3
Gerencia de proyectos	3

En cada una de las gerencias existe el profesional director y profesionales de apoyo quienes son los encargados de auxiliar y sustentar las funciones designadas al cargo, sin embargo, en ocasiones realizan actividades propias de otras gerencias según la necesidad que surge en algunos momentos, por lo que se puede deducir que es necesario más personal que apoye la gestión de las gerencias o que se establezcan las funciones a fin de evitar sobrecarga laboral a los empleados.

Finalmente, la empresa no tiene conocimiento del estado actual del clima laboral, por ende, se sesgan los problemas que se puedan presentar referente a las inconformidades que haya entre sus empleados. Al ser una organización en la que sus funcionarios deban mantener una comunicación permanente, se debe evaluar contantemente su percepción frente al ambiente laboral. Aunque en la encuesta realizada frente a la valoración del clima laboral se obtuvo una

calificación de 4.5 en una valoración de 0 a 5 siendo esta último la máxima puntuación, se observó que se carece de actividades que permitan la integración de los trabajadores y dado a que asiduamente hay comunicación entre ellos, se deben implementar métodos que fomenten la buena relación laboral.

Debido a que no es correcta la manera en la que se están llevando a cabo los subprocesos de la GTH, se requiere la mejora, estandarización y documentación de estos.

5. Formulación del plan de mejoramiento

Al finalizar el diagnóstico realizado en el proceso de Gestión del Talento Humano de la empresa Apoyo Gerencial Ltda. y analizar las oportunidades de mejora identificadas a partir de las debilidades encontradas y clasificadas de acuerdo con la matriz GUT (Ver apéndice D. Matriz GUT), se diseñaron propuestas de mejora que contribuyen al mejoramiento de la ejecución de actividades en la organización.

Con el fin de fortalecer el proceso de Gestión del Talento Humano se sustenta ante la junta directiva de la empresa el diagnóstico realizado, exponiendo las debilidades encontradas en el análisis de información y con ello la matriz de propuestas de mejora que contiene las problemáticas, propuesta de mejora a implementar, responsables y recursos, para conocer su concepto y obtener la aprobación de implementación de estas.

A continuación, se presenta la matriz de propuestas de mejora junto al concepto emitido por la junta directivas de la empresa a fin de iniciar con la implementación de las actividades:

Figura 13.

Matriz de mejoras de propuestas del proceso de GTH en ApG Ltda.

Subproceso	Problema identificado	Propuesta de mejora	Responsable	Recursos	Concepto emitido por parte de la empresa
Planificación del talento humano	Los objetivos y la estrategia organizacional GTH no están bien definidos.	Actualización y formulación de los objetivos y la estrategia organizacional	Practicante UIS	Computador y papelería. Microsoft Word y Excel. Tiempo practicante UIS.	Aplazado
	Falta de documentación interna en el área de GTH.	Estructuración e implementación del procedimiento de la gestión del talento humano.	Practicante UIS y director ejecutivo	Computador y papelería. Microsoft Word y Excel. Tiempo practicante UIS.	Aprobado
		Diseño del reglamento interno de trabajo	Practicante UIS y director ejecutivo	Computador y papelería. Microsoft Word y Excel. Tiempo practicante UIS.	Aprobado
	El organigrama y el mapa de procesos no se encuentra actualizado.	Actualización y adecuación del organigrama y mapa de procesos de acuerdo con los requerimientos de la empresa	Practicante UIS	Computador y papelería. Microsoft Word y Excel. Tiempo practicante UIS.	Aprobado

Continuación de la Figura 13

Matriz de mejoras de propuestas del proceso de GTH en ApG Ltda.

Subproceso	Problema identificado	Propuesta de mejora	Responsable	Recursos	Concepto emitido por parte de la empresa
Reclutamiento, selección y contratación	No existe un proceso para el reclutamiento definido.	Diseño y formulación del procedimiento de reclutamiento.	Practicante UIS	Computador y papelería. Microsoft Word y Excel. Tiempo practicante UIS.	Aprobado
	Documentar y actualizar el subproceso de selección del personal.	Diseño e implementación de una herramienta ofimática en la que se controle la evaluación de perfiles de los aspirantes a los cargos	Practicante UIS	Computador y papelería. Microsoft Word y Excel. Tiempo practicante UIS.	Aprobado
		Actualización del procedimiento de selección y contratación del personal	Practicante UIS y director ejecutivo	Computador y papelería. Microsoft Word y Excel. Tiempo practicante UIS. Formatos para la selección de aspirantes	Aprobado

Continuación de la Figura 13*Matriz de mejoras de propuestas del proceso de GTH en ApG Ltda.*

Subproceso	Problema identificado	Propuesta de mejora	Responsable	Recursos	Concepto emitido por parte de la empresa
Orientación del personal	No se realiza un tipo de evaluación de desempeño para evaluar la inducción aplicada al aspirante y su rendimiento en el plan de entrenamiento.	Diseño y formulación del proceso de inducción del personal	Practicante UIS y director ejecutivo	Computador y papelería. Microsoft Word y Excel. Tiempo practicante UIS.	Aprobado
		Diseño e implementación de una herramienta de evaluación que permitan hacer evaluar el plan de entrenamiento	Practicante UIS	Computador y papelería. Microsoft Word y Excel. Tiempo practicante UIS.	Aprobado
Perfiles y cargos	Desactualización del manual de perfiles y cargos, algunos puestos de trabajo no tienen definidas las responsabilidades.	Actualización y estructuración del manual de perfiles de cargos	Practicante UIS y director ejecutivo	Computador y papelería. Microsoft Word y Excel. Tiempo practicante UIS. Perfiles de cargos	Aprobado

Continuación de la Figura 13*Matriz de mejoras de propuestas del proceso de GTH en ApG Ltda.*

Subproceso	Problema identificado	Propuesta de mejora	Responsable	Recursos	Concepto emitido por parte de la empresa
Formación, capacitación y desarrollo.	No existen metodologías de evaluación de impacto de las capacitaciones.	Diseño de indicadores que permita evaluar el impacto de las capacitaciones	Practicante UIS	Computador y papelería. Microsoft Word y Excel. Tiempo practicante UIS.	Aprobado
Remuneración e incentivos	Falencias en la estructuración salarial	Diseño, formulación e implementación de un sistema de remuneración acorde a las necesidades de la empresa	Practicante UIS y director ejecutivo	Computador y papelería. Microsoft Word y Excel. Tiempo practicante UIS.	Aprobado
	No hay documentación de los incentivos dados por cumplimiento de objetivos.	Documentación y socialización de los incentivos que brinda la empresa por el cumplimiento de objetivos	Practicante UIS y director ejecutivo	Computador y papelería. Microsoft Word y Excel. Tiempo practicante UIS.	Aplazado
Bienestar y clima laboral	Ausencia de indicadores que permitan medir el bienestar laboral.	Diseño de un programa de evaluación del bienestar y clima laboral.	Practicante UIS	Computador y papelería. Microsoft Word y Excel. Tiempo practicante UIS.	Aprobado

Continuación de la Figura 13

Matriz de mejoras de propuestas del proceso de GTH en ApG Ltda.

Subproceso	Problema identificado	Propuesta de mejora	Responsable	Recursos	Concepto emitido por parte de la empresa
Bienestar y clima laboral	No se ha implementado una herramienta de evaluación del clima laboral.	Diseño de un programa de evaluación del bienestar y clima laboral.	Practicante UIS	Computador y papelería. Microsoft Word y Excel. Tiempo practicante UIS.	Aprobado
Evaluación de desempeño	No se tiene establecido un programa de evaluación de desempeño.	Diseño, formulación e implementación de un programa de evaluación de desempeño.	Practicante UIS y director ejecutivo	Computador y papelería. Microsoft Word y Excel. Tiempo practicante UIS.	Aprobado

Dado lo anterior, se realiza el plan de acción de las mejoras aprobadas de cada subproceso del Talento Humano para su implementación (Ver apéndice I. Matriz propuestas de mejora y plan de acción), este se diseña teniendo en cuenta los siguientes criterios: Las problemáticas del plan de acción se ordenan de acuerdo a la prioridad dada en la clasificación de la matriz GUT, iniciando su ejecución desde la más crítica; se relaciona las actividades, tiempo estimado de implementación, los recursos empleados, presupuesto y responsables, junto a la propuesta de mejora aprobada para su implementación.

6. Implementación de las acciones de mejora aprobadas

Se da ejecución al plan de acción con las mejoras aprobadas por la junta directiva y el director ejecutivo de la empresa. Se estableció por la empresa que el área de Talento Humano será llamada “Gente y Cultura”, siendo este un nombre más atractivo para ellos, por ende, se empieza a hablar de ella de acuerdo con la denominación de la organización.

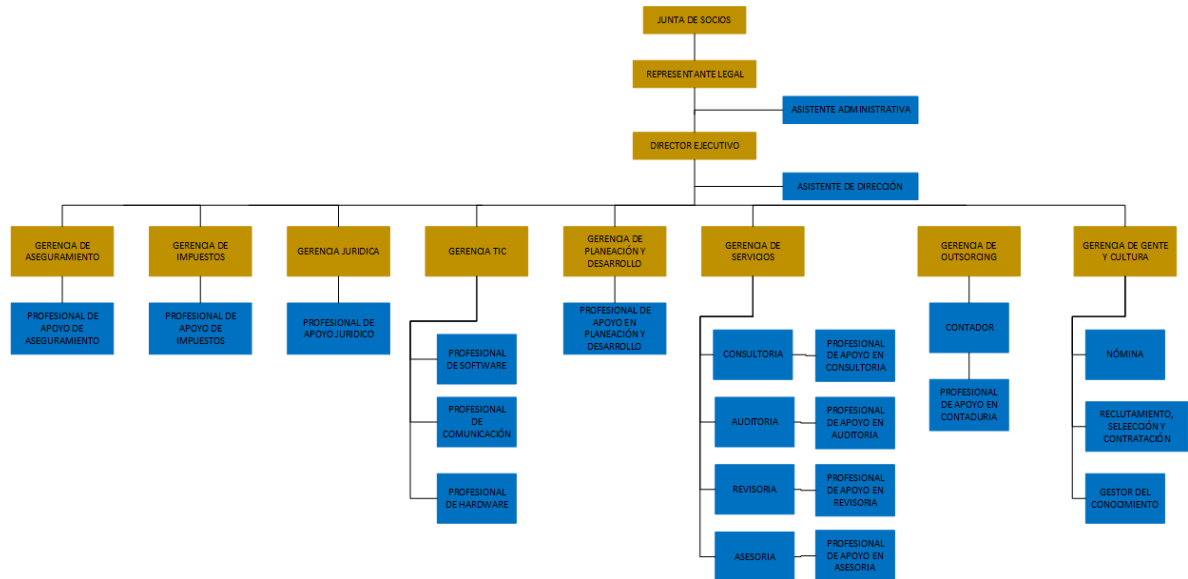
A continuación, se presentan el desarrollo, análisis y resultados de las acciones implementadas en los subprocesos de la Gestión del Talento Humano.

6.1 Planificación del talento humano.

En el diagnóstico realizado a la empresa se evidenciaron falencias en la planificación del Talento Humano, en donde se identificó desactualización del organigrama y mapa de procesos de la organización, puesto a que no había sido revisado y actualizado hace más de siete años. Además de ello, se evidenció falta de documentación interna de dicha área, por lo que se propuso el diseño del reglamento interno de trabajo a fin de ir fortaleciendo este subproceso, De igual manera, los documentos que se implementen de los subprocesos de la GTH ayudaran a mitigar dicha problemática. A continuación, se presentan las mejoras implementadas para dicho subproceso:

6.1.1 Actualización del organigrama

A fin de definir y mejorar la estructura orgánica de la empresa, y debido al crecimiento en el mercado, Apoyo Gerencial Ltda. ha requerido de una actualización del organigrama, para que el nivel jerárquico sea el adecuado para la organización; a continuación, se presenta el organigrama actualizado y aprobado por la dirección de la empresa.

Figura 14.*Organigrama de ApG Ltda. actualizado*

La empresa anteriormente tenía una estructura orgánica básica y un poco desordenada, pues en ella no había claridad para identificar el nivel jerárquico de la organización y las distintas gerencias que lo conformaban. Luego de socializaciones con la gerencia, el director ejecutivo y el personal, además de la revisión de los puestos de trabajo, su dependencia y cargos supervisados, se realizó la actualización de este, en donde se puede evidenciar una organización acorde al funcionamiento real y lógico de la empresa, la identificación de las dependencias y los cargos.

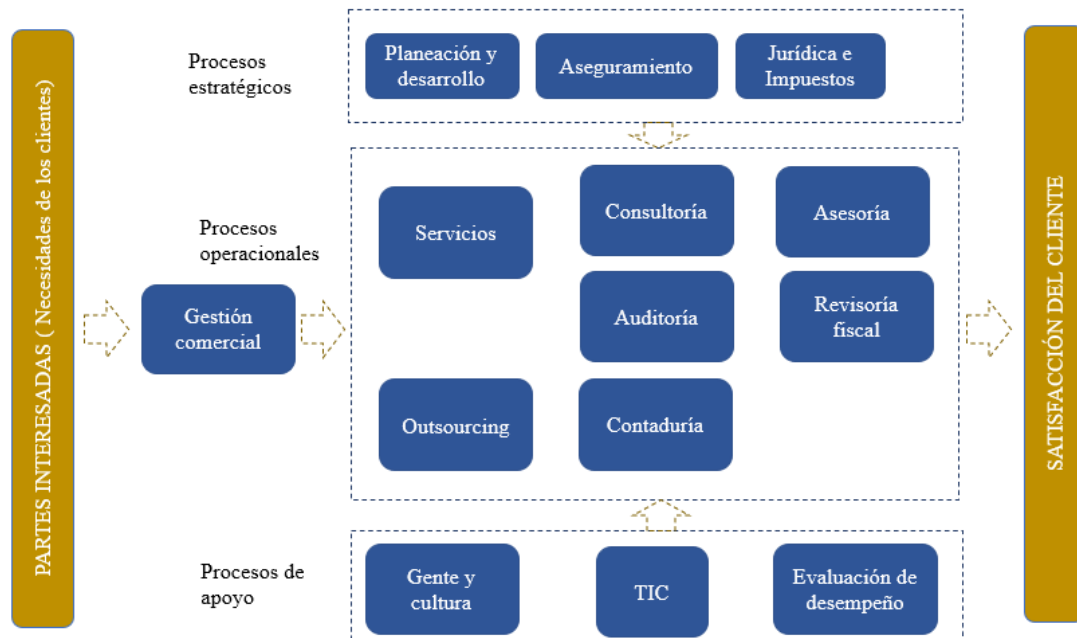
Finalmente se realizó una socialización con todos los trabajadores de la organización a fin de dar a conocer la estructura orgánica actualizada y poder conocer la perspectiva de esta frente a el nivel jerárquico actual, del cual se tuvo aprobación y se aludió la claridad de las dependencias y de los niveles organizacionales.

6.1.2 Actualización del mapa de procesos

El mapa de procesos es una representación gráfica de los procesos internos existentes en la organización. Apoyo Gerencial no contaba con un mapa de procesos definido, por lo que no había una relación establecida del propósito de la organización con los procesos que se gestionan. El mapa de procesos además es una herramienta clave para poder ejecutar una correcta estructuración del manual de perfiles de cargos. A continuación, se presenta el mapa de procesos diseñado y avalado por la organización:

Figura 15.

Mapa de procesos de ApG Ltda. actualizado



En el mapa de procesos de ApG Ltda. se establecen tres tipos de procesos: los procesos estratégicos procesos operacionales y procesos de apoyo. Los procesos estratégicos hacen referencia a los cargos de dirección y aquellos que tienen como objetivo garantizar el direccionamiento estratégico de la organización conforme a las políticas, estrategias, normas,

objetivos y lineamientos; los procesos operaciones son aquellos que cumplen el objeto social de la empresa; y los de apoyo son aquellos que gestionan los recursos institucionales de ésta.

Para la elaboración del mapa de procesos se contó con el apoyo de la dirección ejecutiva, quien es la encargada de evaluar y coordinar todos los procesos de la organización.

6.1.3 Diseño del reglamento interno de trabajo.

El reglamento interno de trabajo es un documento en el cual las empresas reúnen las circunstancias y condiciones sobre las cuales se regirá el desarrollo de las labores que se prestan por parte de los trabajadores al empleador. La definición de este documento está estipulada en el artículo 104 del Código Sustantivo del Trabajo, CST.

Además, según el CST en el artículo 105 numeral 1 se menciona “Está obligado a tener un reglamento de trabajo todo empleador que ocupe más de cinco (5) trabajadores de carácter permanente en empresas comerciales, o más de diez (10) en empresas industriales, o más de veinte (20) en empresas agrícolas, ganaderas o forestales.”

Apoyo Gerencial Ltda. con 16 personas vinculadas en la nómina, no contaba con un reglamento interno de trabajo en donde estuviera estructurado las conductas laborales a las que se debían acoger dentro de la organización, sin embargo, se amparaban a las que las leyes estipulaban y aquellas que se comunicaban vía oral por la dirección ejecutiva.

Para la elaboración de dicho reglamento, se tuvo presente el Capítulo I del Código Sustantivo del trabajo del “TITULO IV. REGLAMENTO DE TRABAJO Y MANTENIMIENTO DEL ORDEN EN EL ESTABLECIMIENTO”, en el cual se estipulan criterios para su estructuración. En el reglamento interno de trabajo diseñado se plasmaron las conductas laborales pertinentes para llevar a cabo satisfactoriamente las actividades de los funcionarios dentro y fuera de las instalaciones de la empresa siempre que estos se encuentren en

su representación, además los derechos y deberes tanto del empleador como de los trabajadores. El documento se encuentra publicado en la página web de la firma, además cada uno de los trabajadores cuenta con una copia a fin de atender cualquier inquietud o requerimiento cuando sea pertinente. (Ver apéndice J. Reglamento Interno de Trabajo de ApG Ltda.)

6.2 Perfiles y cargos

El mejoramiento en este subproceso se enfoca en actualizar el manual de perfiles y cargos, priorizar las funciones de los puestos de trabajos de acuerdo con el organigrama diseñado y realizar la respectiva socialización de la actualización y formulación de los documentos con las partes interesadas. Cabe resaltar la importancia de un manual de perfiles de cargos actualizado, puesto que este sirve de apoyo para la selección de personal idóneo para la organización, enfatiza las funciones que deben realizar cada uno de los trabajadores evitando cruces de actividades o realizar aquellas que no son competentes al cargo, la cual fue una problemática identificada en el diagnóstico, y optimizar la comunicación organizacional y personal.

Dado lo anterior, se lleva a cabo el diseño y la actualización del manual de perfiles y cargos, en donde se realizó una revisión detallada del manual de funciones y cargos con el fin de encontrar desactualizaciones y falencias en este, de igual manera se pretende distinguir funciones y responsabilidades obsoletas y aquellas que no se encuentran plasmadas en el documento. Seguidamente, se recolectó la información que existía en el formato de manual de funciones de la empresa, en donde se evidenció que algunos cargos no estaban detallados, por lo que se producía cruce de funciones entre el personal.

Identificación del cargo: En este ítem se encuentran aspectos como nombre del cargo, nivel organizacional, dependencia, cargos supervisados y número de personas que ocupan el cargo.

Objetivo del cargo.

Perfil del cargo: Es una breve descripción del cargo.

Funciones: Que corresponde a las actividades que debe cumplir en la organización.

Conocimiento y experiencia necesaria.

Requerimiento por competencias: Corresponde a las habilidades y actitudes que debe poseer quien ocupe el cargo.

Responsabilidades: Aquellas que le competen en cuanto a las herramientas de trabajo, horario y políticas.

Inducción: El tiempo de periodo de prueba y preparación para desempeñar satisfactoriamente las funciones establecidas para el cargo.

A fin de complementar la información faltante de cada perfil de cargo en la empresa y poder llevar a cabo la actualización del manual con la optimización de cargos y creación de estos, se realizó una entrevista junto a la dirección ejecutiva y la asistente de oficina quien cumple las funciones de gerente de Gente y Cultura, en la cual se determinó la funciones de cada uno de los cargos, además de ello se realizaron entrevistas con cada uno de los trabajadores para confirmar y evaluar que se cumplieran la información suministrada con las actividades que les competía realizar.

De acuerdo con el organigrama actualizado, se crearon algunos cargos a sugerencia de la junta directiva debido al crecimiento de la empresa en el mercado, de los cuales se estipularon las funciones y responsabilidades, quedando documentado para la vinculación de personal a ocupar esos puestos de trabajos. Adicionalmente se desarrollaron dos herramientas en Excel, la primera denominada “Relación organigrama y funciones de cargos”, y la segunda “Relación de las funciones con cada perfil de cargo”; en la primera se especifican las funciones relacionadas a

la estructura organizacional además de datos de la persona que ocupa el cargo, y la segunda corresponde a la relación que existe en los perfiles de cargos y las funciones que realizan conjuntamente. (Ver Apéndice K. Perfiles y cargos)

6.3 Reclutamiento, selección y contratación

Para este subproceso se propuso diseñar un protocolo para el reclutamiento, selección y contratación de personal puesto que, en la empresa no se encuentra diseñado ni estructurado dicho protocolo, surgiendo la necesidad de establecer un procedimiento para llevar a cabo este subproceso de la GTH, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la eficacia para la vinculación de personal y reducir la subjetividad de los colaboradores a cargo de este puesto.

Dado lo anterior, se realizó una revisión de los documentos relacionados con el subproceso de reclutamiento, selección y contratación en la empresa, además de ello se analizó junto a la dirección ejecutiva y el encargado de Gente y Cultura, como se lleva a cabo este subproceso realmente, desde que se identifica la necesidad de una vacante hasta suplir la necesidad con la contratación del personal.

Para llevar el adecuado seguimiento del subproceso, se definieron una serie de actividades que se deben cumplir en un orden determinado para la buena estructura del procedimiento, éstas se eligen con base en base la revisión bibliográfica que se hace en el marco teórico, y que son:

- Realizar la solicitud del personal por medio del formato denominado Requisición de Personal (en el momento en que se detecta una necesidad de suplir una vacante)
- Describir el puesto, detallando las funciones y requerimientos para desempeñar el cargo con el fin de obtener un resultado de calidad.

- Tomar la decisión si la convocatoria será interna, externa o mixta, y realizar la publicación de ella en los medios acordados.
- Recepción de hojas de vida.
- Preselección de hojas de vida.
- Realizar las pruebas de idoneidad (Pruebas de conocimientos, de desempeño, test de personalidad, entre otras)
- Entrevista de selección de personal.
- Verificación de datos, certificados, antecedentes y referencias.
- Realización de exámenes médicos.
- Elegir la persona idónea para ocupar el cargo.
- Contratación del personal.

Con base en lo anterior, luego de una revisión en paralelo en la web con distintos protocolos del subproceso de reclutamiento, selección y contratación, y con el fin de observar y analizar la concordancia de la información y encontrar similitudes en los datos para llegar a la estructuración del procedimiento de acuerdo con los aspectos mencionados anteriormente, se diseñó el protocolo de dicho subproceso presentado a continuación:

6.3.1 Desarrollo de la estructuración del protocolo de reclutamiento, selección y contratación del personal

Dado lo expuesto, se diseñó el protocolo de reclutamiento, selección y contratación del personal (Ver apéndice L. Protocolo de reclutamiento, selección y contratación) que contiene:

Alcance: Se especifica a qué áreas de la empresa es aplicable el protocolo.

Objetivo: Se describe la finalidad del documento, la cual es definir los lineamientos de implementación del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal con el fin de

asegurar que el talento humano vinculado a la firma cuente con los conocimientos y las competencias necesarias de acuerdo con los requisitos definidos por la organización.

Descripción del procedimiento: Para este ítem se elaboró una tabla en donde se relacionan las actividades con los responsables.

Tabla 6.

Responsables y actividades del procedimiento de reclutamiento, selección y contratación

Responsable	Actividad
Gerencia	Solicitar y sustentar la necesidad de una vacante.
Gerencia de Gente y Cultura	Elaborar el perfil de cargo para la vacante.
	Definir el tipo de convocatoria y publicarla.
	Recibir hojas de vida.
	Preseleccionar las hojas de vida.
	Valoración de hojas de vida.
	Entrevista con base en competencias.
	Redimir a la prueba psicológica.
Jefe inmediato	Entrevista conceptual
	Prueba de conocimiento
Gerencia de Gente y Cultura	Verificación de certificados, antecedentes y referencias
	Redimir a exámenes médicos de ingreso
Gerencia y Gerencia de Gente y cultura	Contratar
	Legalizar documentos

En ella se plasman la relación de las actividades con los cargos responsables de dar ejecución a ellas.

Para el proceso de reclutamiento, se define un formato de “Requerimiento de personal” (Ver apéndice M. Requerimiento de personal) a fin de definir el perfil de la vacante y publicar en la página web de la empresa, el perfil de LinkedIn y los medios de comunicación.

Durante el proceso de selección de personal en la empresa se llevan a cabo la revisión de hoja de vida, entrevista por competencia y conceptual, al igual que una prueba de conocimientos, con el fin de cuantificar los resultados; entonces se diseñó una tabla con la finalidad de plasmar la calificación y condiciones para cada uno de los factores y con ello obtener un porcentaje de cumplimiento entre 0 y 100, siendo 0 la calificación más baja y 100 la más alta. Esto con el fin de evaluar los aspirantes y poder seleccionar el personal idóneo para la organización, Cabe resaltar que las condiciones y ponderación fueron establecidas en común acuerdo con el director ejecutivo, quien es el encargado de realizar las entrevistas actualmente, y el practicante UIS.

Tabla 7.

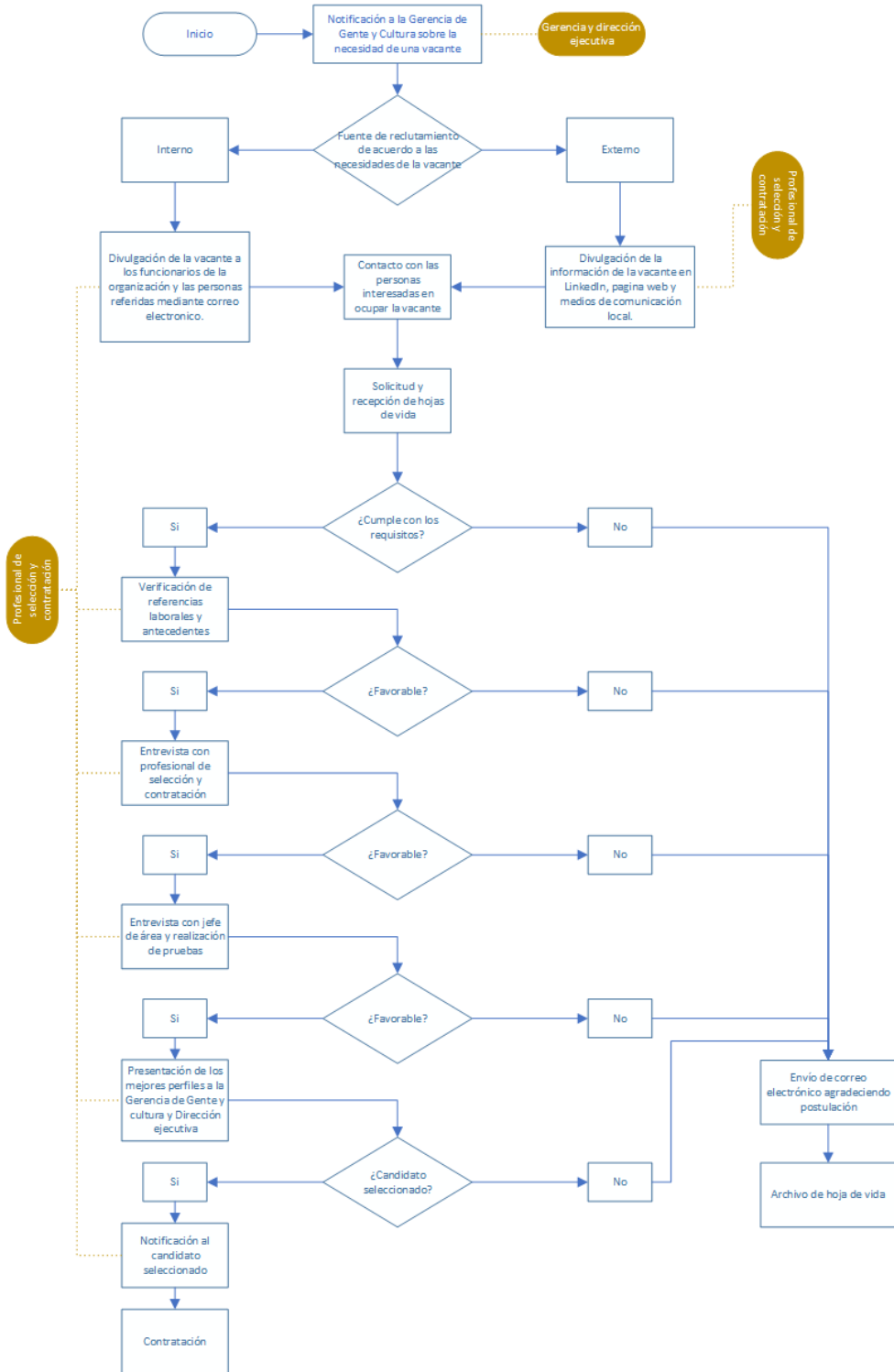
Cuantificación de los resultados de selección de personal.

Factor	Calificación	Condición	Ponderación
Hoja de vida	0-100	≥ 75	25%
Entrevista por competencias	0-100	≥ 75	25%
Entrevista conceptual	0-100	≥ 75	30%
Prueba de conocimientos	0-100	≥ 75	20%

Además, se realizó el diagrama de flujo del protocolo de reclutamiento, selección y contratación, con el fin de una mejor visualización de las actividades.

Figura 16.

Diagrama de Flujo de protocolo de reclutamiento, selección y contratación.



Adicionalmente se diseñó una herramienta para documentar el historial de los aspirantes a los vacantes ofertadas a fin de poderlos contactar en el momento que se presente nuevamente una vacante y el perfil de éste haya sido aceptable. (Ver Apéndice N. Historial de hojas de vida)

6.4 Orientación del personal

La orientación del personal es el primer paso para instruir y colocar personas en los distintos cargos, dejando claro sus funciones y objetivos en la organización con el fin de mejorar la calidad del trabajo e incrementar la productividad. Orientar significa determinar la posición de alguien, encaminar, guiar, reconocer el lugar en el que se encuentra y dirigirlo en la buena ejecución de sus actividades. (Vallejo Chávez, 2016)

La empresa contaba con un plan de entrenamiento y capacitación que carecía de información, pues en este no se estipulada las diferentes etapas del proceso, dado ello, se realizó el diseño y la actualización del plan de entrenamiento en el que se detallaron las actividades generales para el proceso de inducción de nuevos profesionales, además se diseñó una herramienta de evaluación de la inducción realizada a fin de estimar el nivel de información suministrada por el responsable.

6.4.1 Diseño del plan de entrenamiento

La empresa tenía establecido un plan de entrenamiento, sin embargo, en este no se detallaba claramente las actividades a realizar en el proceso, por lo que se realizó su actualización. En apoyo a la Dirección Ejecutiva de la empresa, se diseñó el plan de entrenamiento para la orientación de nuevos profesionales y aquellos que ascienden de cargo; su contenido se dividió en cuatro fases que se complementan para lograr el contenido del programa, además, hubo consultas con el personal para conocer la inducción que se le fue realizada y sus observaciones a fin de conseguir un plan objetivo. (Ver apéndice O. Plan de entrenamiento)

Las fases acordadas fueron:

Fase 1. Bienvenida: La Gerencia de Gente y Cultura realiza la bienvenida a la organización, llevando a cabo la respectiva presentación ante el personal a fin de establecer un espacio de comunicación entre todas las partes de Apoyo Gerencial Ltda.

Fase 2. Inducción organizacional: La Gerencia de Gente y Cultura lleva a cabo una presentación general en donde explica la estructura societaria, la estructura organizativa, el reglamento interno de trabajo, la estructura tecnológica, la codificación de la información y el análisis del perfil de los clientes. (Ver Apéndice P. Inducción a nuevos profesionales)

Luego de ello se efectúa un recorrido por las instalaciones de la empresa, y se realiza un análisis de los acuerdos de confidencialidad y de las políticas de seguridad de las oficinas.

Fase 3. Inducción al puesto de trabajo: La Dirección Ejecutiva junto al jefe inmediato del nuevo profesional explica las funciones establecidas para el cargo en el manual de funciones y cargo diseñado (Ver Apéndice K. Perfiles y cargos), además se hace entrega del puesto de trabajo y las herramientas necesarias para realizar sus labores.

Fase 4. Entrenamiento: En esta fase se detallan las etapas en la que se determina en nivel de responsabilidad de los profesionales, empezando con el plan sombra que corresponde a los primeros dos meses de inducción en donde el nuevo personal estará recibiendo información y será constantemente supervisado en la ejecución de sus labores; la delegación nivel III, que corresponde a los cuatro siguientes meses, en donde el profesional cumple actividades de bajo riesgo sin directa supervisión; delegación nivel IV, en donde el profesional realiza informes y puede suplir al jefe inmediato en algunas ocasiones; finalmente, delegación nivel V, que corresponde a aquellos profesionales que asciende a los cargos de Asesor, Revisor fiscal,

6.5 Bienestar y clima laboral

El bienestar y clima laboral en una organización es considerado como un factor crítico para el éxito y la satisfacción del personal, lo que hace que se convierta en un puente de la calidad de vida. (Chiavenato, 2018)

Dado lo anterior, se diseña la propuesta de medición, valoración y acciones a fin de estimular el bienestar del personal y lograr un clima laboral saludable. Seguidamente se presenta el desarrollo de la herramienta de medición del clima laboral.

6.5.1 Herramienta de medición del clima laboral

Para medir la percepción del personal frente al clima laboral en la organización, se implementó un modelo de cuestionario en donde se incluyeron criterios del estándar Great Place to Work, este fue elaborado para la valoración de dicho subproceso en el diagnóstico, luego de una revisión con la Gerencia de Gente y Cultura se determinó que contenía los criterios adecuados para una valuación periódica del personal frente al ambiente laboral en la organización.

Este instrumento contiene 14 rubros que son evaluados por los profesionales de la organización por medio de nueve niveles tipo Likert, en donde indican el grado de valoración de acuerdo con cada uno de ellos. (Ver apéndice R. Valoración del clima laboral)

En la **Figura 7. Gráfico valoración del clima laboral** se pudo observar que, aunque los criterios tuvieron una valoración alta, por encima de cuatro, aquel con menor calificación fue el de estímulos, esto debido a que la organización no cuenta con un programa de bienestar laboral definido en donde se motive al personal, sin embargo, al manejar una buena constante y adecuada comunicación, se ha establecido un buen nivel de familiaridad en la firma.

Además de ello, se realizó una socialización virtual con el personal a fin de identificar posibles programas para mejorar dicho subproceso, en donde se determinó la falta de integración a nivel organizacional, la falta de reconocimiento no monetario por el cumplimiento de objetivos y el diseño de un plan de incentivos, puesto que la empresa estimula el crecimiento profesional con programas en donde se brinda un apoyo económico al personal para la continuidad de su desarrollo, sin embargo no se tienen establecidos los lineamientos de este.

Por lo anterior, se estableció con la gerencia de Gente y Cultura el diseño de un plan de bienestar laboral. (Ver Apéndice S. Plan de bienestar laboral) en donde se detalla la metodología para llevar a cabo para el desarrollo de actividades que motiven al personal y permitan fortalecer la integración de toda la organización.

El plan de Bienestar Laboral pretende la satisfacción de las necesidades de los colaboradores, concebidas en forma integral en sus aspectos; biológico, psicosocial, espiritual y cultural, dando prioridad a las necesidades de subsistencia y jerarquizando las necesidades de superación.

6.6 Formación, capacitación y desarrollo.

Las personas son el principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano de las organizaciones es la principal diferencia competitiva en las organizaciones. (Chiavenato, 2018) La formación, capacitación y desarrollo es el subproceso de la GTH en el que el personal desarrolla cualidades y competencias para ser más productivos y así poder contribuir al logro de los objetivos de la organización.

En la empresa se identificó un cronograma de capacitaciones anual, en donde se establecen las fechas, horarios y algunos documentos registro de su desarrollo; sin embargo, se

identificó la falta de una metodología de evaluación de ellas que evalúe el nivel de impacto que tenga en los profesionales.

Para dar solución a esta problemática se diseñó junto a la dirección ejecutiva y el gestor del conocimiento el formato de evaluación de capacitación, en donde se evalúa factores como el contenido, la metodología, la utilidad y aplicabilidad de los temas y la persona que dirige el tema. Dicha herramienta consta de 15 afirmaciones que serán valoradas de 1 a 5 respecto a si el profesional está de acuerdo o no con ellas.

Por otra parte, se desarrolló una herramienta ofimática a fin de obtener el resultado de cada uno de los aspectos evaluados y el resultado global, con ello, el profesional gestor del conocimiento analiza y realiza las mejoras pertinentes para un buen diseño de capacitación acorde a las necesidades de la empresa. (Ver apéndice T. Evaluación de capacitaciones)

En la siguiente figura se plasma los resultados que arroja la herramienta diseñada para la evaluación del objetivo de la capacitación.

Figura 18.

Resultados arrojados por la herramienta de evaluación de la capacitación.

Criterio a evaluar	Afirmación	Puntaje promedio	Porcentaje de cumplimiento	Puntuación por criterio	Porcentaje de cumplimiento por aspecto	Porcentaje global de cumplimiento	Porcentaje mínimo para el cumplimiento del objetivo de la capacitación
Contenido	El inicio de la capacitación se ha cumplido satisfactoriamente.	0,00	0,0%	0,00	0,0%		
	Se da ejecución a los objetivos planteados y la capacitación satisface las expectativas.	0,00	0,0%				
	La información presentada es la acorde para el entendimiento del tema.	0,00	0,0%				
	El nivel de profundidad de los contenidos de la capacitación es el adecuado.	0,00	0,0%				
Metodología	El diseño de la presentación de la capacitación está estructurado de manera claro y comprensibles.	0,00	0,0%	0,00	0,0%		
	El contenido de las presentaciones ha sido el adecuado para la buena transferencia de información.	0,00	0,0%				
	La duración de la capacitación ha sido la adecuada y se ha ajustado a los contenidos y objetivos de la misma.	0,00	0,0%				
	Las herramientas audiovisuales empleadas han sido las adecuadas y se han ajustado a los contenidos y objetivos de la misma.	0,00	0,0%				
Utilidad y aplicabilidad	La capacitación ha aportado al enriquecimiento de la información para el desarrollo de las funciones en la organización.	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0%	70%
	La capacitación ha aportado conocimientos nuevos cumpliendo con las expectativas de aprendizaje	0,00	0,0%				
	Los temas tratados en la capacitación son aplicables al campo personal y/o laboral como herramienta para la mejora.	0,00	0,0%				
Responsable de la capacitación	Quien dirige la capacitación tiene dominio del tema, facilitando el aprendizaje de los participantes.	0,00	0,0%	0,00	0,0%		
	El responsable de la capacitación ha diseñado un espacio para inquietudes y dudas referente al tema.	0,00	0,0%				
	La persona que dirige la capacitación ha respondido adecuadamente las inquietudes planteadas por los participantes.	0,00	0,0%				
	La personas que dirige la capacitación ha desarrollado el curso de manera amena y participativa, mostrando capacidad pedagógica.	0,00	0,0%				

6.7 Evaluación de desempeño

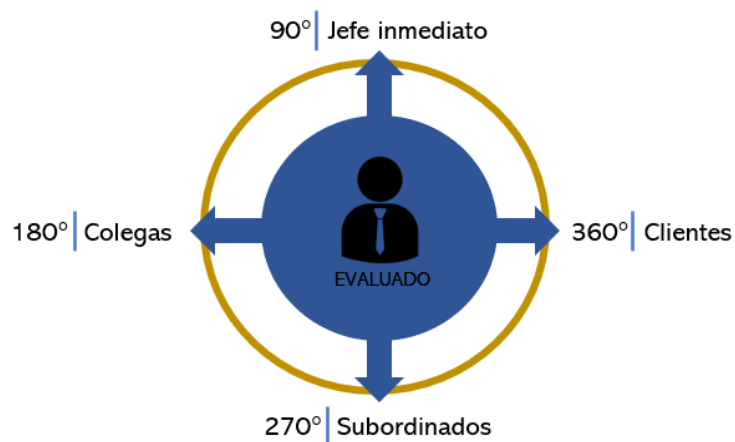
Siempre es necesario evaluar todo lo que sucede en el entorno, hoy en día las personas evalúan diferentes factores, comportamientos, competencias a fin de determinar qué ventajas aporta frente a lo que se pueda encontrar en la sociedad. En las organizaciones, se requiere la evaluación del desempeño del personal a fin de determinar que tanto contribuyen los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y organizacionales.

La evaluación de desempeño es una valoración de la forma en que las personas vinculadas a la empresa aportan en las actividades que realizan, las metas, los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial desarrollo.

Para el mejoramiento de este subproceso, se elaboró una herramienta de evaluación integral, en busca de dar al personal una amplia visión de su desempeño y una opinión objetiva, debido a que el sistema de 360° comprende la percepción de desempeño por parte del jefe inmediato, compañeros, subalternos y los clientes (internos o externos). En la siguiente figura se plasma el modelo de evaluación de dicho sistema:

Figura 19.

Modelo de evaluación del desempeño 360°



6.7.1 *Diseño del procedimiento de evaluación del desempeño*

Dado que Apoyo Gerencial Ltda. no tenía implementado anteriormente el proceso de evaluación del desempeño y no existía la cultura de medición, se planteó iniciar con una evaluación de 180° en donde se realice la autoevaluación, la percepción del desempeño por parte del jefe inmediato y los colegas, para luego, en un periodo no mayor a 24 meses aplicar 270° de valoración por parte de los empleados y 360° por parte de los clientes internos y externos, acción que la Dirección ejecutiva aprueba.

En el diseño del procedimiento de la evaluación del desempeño, se estructuró el protocolo llevado a cabo para el seguimiento de los profesionales de la organización. (Ver apéndice U. Evaluación del desempeño).

Adicionalmente, se elaboró el formato que será diligenciado por los evaluadores a fin de conocer la perspectiva de estos frente al nivel del desempeño del personal y de esta manera poder efectuar un plan de acción para el mejoramiento en el cumplimiento y logros de los objetivos.

6.7.1.1 Formato para la evaluación del desempeño.

Para la implementación del formato para la evaluación del desempeño del personal se realizó un análisis de los perfiles y cargos, a fin de identificar los factores a evaluar y con ello definir la escala de puntuación. Dado lo anterior, se diseñó una serie de rubros clasificados por categorías que el evaluador debe puntuar a fin de darle una valoración, cabe resaltar que serán tres evaluadores, la persona evaluada, el jefe inmediato y un colaborador.

Luego de puntuar los factores, los evaluadores efectúan una apreciación abierta sobre el desempeño del profesional evaluado, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Tabla 8.

Criterios para la apreciación personal del desempeño del profesional evaluado

Criterios para evaluar en la apreciación personal del desempeño del profesional.
Responsabilidad
Compromiso
Liderazgo
Iniciativa
Trabajo en equipo
Manejo de recursos
Innovación
Servicio al cliente
Toma de decisión
Integración
Formación y aprendizaje continuo

De igual manera, el profesional al que se le está ejerciendo el seguimiento, deberá realizar la autoevaluación de su nivel de desempeño en la organización. (Ver apéndice U. Evaluación del desempeño).

6.7.1.2 Herramienta para el análisis de la evaluación del desempeño.

Dado el diligenciamiento del formato de la evaluación del desempeño, se lleva a cabo la ponderación de la puntuación dada por los profesionales evaluadores y el evaluado a fin de realizar el análisis y que la Gerencia de Gente y Cultura pueda establecer las acciones de mejora en el plan de acción, con la finalidad de mejorar el nivel de efectividad en el cumplimiento de metas de los profesionales. (Ver apéndice U. Evaluación del desempeño).

6.7.1.3 Plan de acción de la evaluación del desempeño

Finalmente, se elabora el plan de acción, la Gerencia de Gente y Cultura es la encargada de transferir la información de los formatos diligenciados por el jefe inmediato y los profesionales a fin de conocer el estado actual del desempeño del personal evaluado.

Luego de ello, adelantará una revisión de los comentarios realizados por cada una de las partes evaluadoras, a fin de determinar las estrategias y actividades para desarrollar un plan de acción que mejore el nivel de desempeño del personal, sus competencias y conocimientos.

A continuación, se presenta el formato establecido para el desarrollo del plan de acción del personal.

Tabla 9.

Formato del plan de acción de la evaluación del desempeño

PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL NIVEL DEL DESEMPEÑO DEL PROFESIONAL						
Acciones u objetivos propuestos	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin	Resultado esperado	Resultado final	
		DDMMAAA	DDMMAAA			
		DDMMAAA	DDMMAAA			
		DDMMAAA	DDMMAAA			
		DDMMAAA	DDMMAAA			

El plan de acción se desarrolla en un periodo no mayor a dos meses y se ejecuta en los siguientes seis meses a fin de que sea efectivas las acciones planteadas por la Gerencia de Gente y cultura y el jefe inmediato del profesional evaluado. Por último, se presenta a la gerencia y al director ejecutivo un informe con los resultados del plan de acción establecido.

La Gerencia y la Dirección ejecutiva aprobaron la ejecución y realización de la evaluación del desempeño de los profesionales, se programó su inicio para el mes de febrero del año 2022 por la Gerencia de Gente y Cultura, a quien se le socializó y presentó el procedimiento, el formato y la herramienta de la evaluación del desempeño.

6.8 Remuneración e incentivos

Con base en el libro “Gestión del Talento Humano” (Chiavenato, 2018), se realizó el diseño de la estructura salarial para la empresa Apoyo Gerencial Ltda. Aunque es un asunto complicado porque depende de innumerables factores y además de existir una alta gama de políticas y procedimientos de remuneración, el diseño del sistema de remuneración ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Una estructura salarial es un conjunto de niveles salariales referidos a los distintos cargos que contiene una organización, y para que estas sean equitativas y justas es necesario establecer el equilibrio interno y externo. El equilibrio interno exige una estructura justa y dosificada, mientras que el equilibrio externo una compatibilidad con el mercado.

Para establecer el equilibrio interno se analizó la información del manual de perfiles de cargo, evaluando y clasificando los puestos conforme ciertos factores y exigencias.

Cabe resaltar la importancia de contar con un adecuado sistema de remuneración, ya que este tiene como finalidad atraer talentos a la organización y retenerlos, aumentar la productividad y calidad del trabajo, motivar y conseguir el compromiso del personal, brindar un trato justo y equitativo, así como ayudar a la consecución de los objetivos organizacionales.

Para el diseño de la estructura salarial de Apoyo Gerencial Ltda. se empleó el método de evaluación de puntos para fijar el valor relativo de cada puesto de trabajo dentro de la

organización y con ello realizar una distribución equitativa de los salarios para eliminar cualquier tipo de arbitrariedad. (Ver apéndice V. Diseño de la estructura salarial)

Dicho método consiste en la evaluación de los puestos de trabajo, asignando factores a evaluar de acuerdo a las exigencias de los cargos, asignando a cada uno de ellos un porcentaje de ponderación y grupo de evaluación. Al ser varios factores de evaluación de puntos para los puestos, se establece una base puntual de 4000 puntos.

Tabla 10.

Atribución de puntos a los grados de los factores de la evaluación.

Grupo de factores	Factores evaluados	Ponderación	Grupos				Total
			A	B	C	D	
Requisitos mentales	Educación requerida	15%	240	180	120	60	600
	Inducción requerida	10%	160	120	80	40	400
	Experiencia	15%	240	180	120	60	600
	Iniciativa	5%	80	60	40	20	200
	Toma de decisiones	5%	100	67	33		200
	Planificación	5%	100	67	33		200
	Pensamiento estratégico	5%	100	67	33		200
	Solución de conflictos	5%	100	67	33		200
Requisitos físicos	Concentración mental	5%	100	67	33		200

Continuación Tabla 10

Atribución de puntos a los grados de los factores de la evaluación.

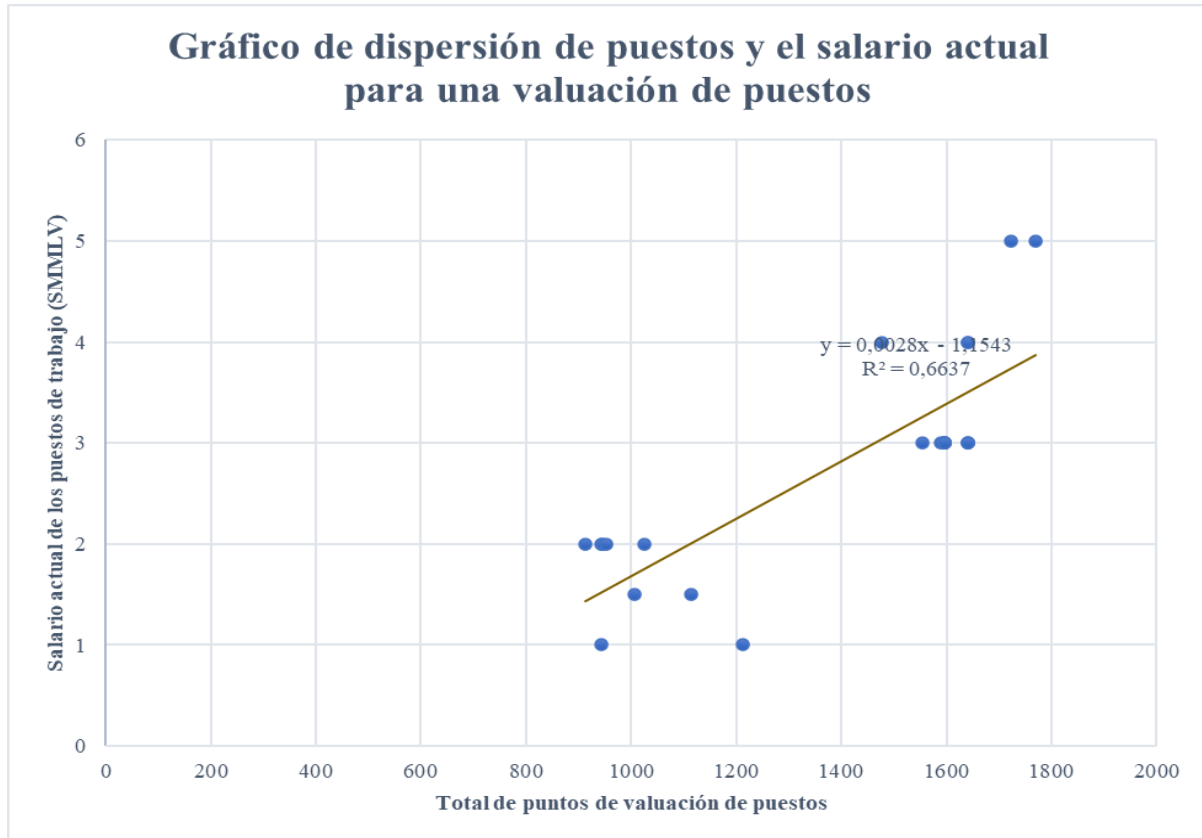
Grupo de factores	Factores evaluados	Ponderación	Grupos				Total
			A	B	C	D	
Responsabilidad en el trabajo en cuanto a	Supervisión de personas	6%	90	75	50	25	240
	Documentos confidenciales	7%	140	93	47	-	280
	Dinero, chequeras.	7%	140	93	47	-	280
Condiciones de trabajo	Ambiente físico de trabajo	5%	80	60	40	20	200
	Riesgos involucrados	5%	100	67	33	-	200

Finalmente se realizó la tabla de doble asiento para la evaluación de puestos (Ver apéndice V. Diseño de la estructura salarial) con el objetivo de atribuir a cada puesto el valor de puntos de cada factor, esta se realizó en compañía de la dirección ejecutiva de la organización. Como resultado se tiene las dos columnas, la primera contiene la suma del número de puntos obtenido y en la segunda el salario que se paga actualmente a los ocupantes del puesto.

En la siguiente figura, se presenta el gráfico donde se relaciona la suma de número de puntos obtenidos para cada cargo y el salario que se paga actualmente a los ocupantes del puesto.

Figura 20.

Gráfico de dispersión de puestos y salario actual.



Con la información obtenida se realiza la clasificación de los puestos de trabajo por niveles, para la empresa se definieron cinco niveles, siendo el nivel I aquel con menos responsabilidades y el nivel V con más, con ello se determina el rango de puntos y la banda salarial tal como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 11.

Clases de puestos de acuerdo de acuerdo con el rango de puntos para la determinación de la banda salarial.

Clases de puestos	Rango de puntos		Punto medio	Salario Medio	Banda salarial	
	Límite inferior	Límite superior			Límite inferior	Límite superior
I	913	1084,4	998,7	1,4	1	1,8
II	1084,5	1255,8	1170,1	2,2	1,9	2,6
III	1255,9	1427,2	1341,5	3	2,7	3,4
IV	1427,3	1598,6	1512,9	3,8	3,5	4,2
V	1598,7	1770	1684,3	4,6	4,3	5

Finalmente se determinó que los salarios atribuidos a los cargos por ApG Ltda., se encontraban dentro de la banda salarial, a excepción de los profesionales de apoyo, por lo que se recomendó a la organización revisar el relacionamiento de las actividades que realizaban frente al valor asignado por el cumplimiento del trabajo, a fin de mejorar este último y poder establecerlo dentro de la banda salarial.

7. Sistema de indicadores de gestión

En este capítulo se presenta el sistema de indicadores de gestión, ya que es necesario para la empresa contar con un sistema que permita medir las actividades y procesos que se realicen, de esta manera se puede hacer un seguimiento y un análisis los resultados a fin de lograr la eficiencia, eficacia y efectividad que se requiere para generar ventajas competitivas en el mercado. Por ende, se diseñó e implementó un sistema de indicadores de gestión para el proceso de Gestión del Talento Humano en Apoyo Gerencial Ltda., con el propósito de mostrar el

impacto del proyecto a partir del plan de acción de las mejoras implementadas, además es la base para que la empresa siga ejecutando su seguimiento, contribuyendo al fortalecimiento del desempeño organizacional.

7.1 Diseño del sistema de los indicadores de gestión

Para el diseño del sistema de los indicadores para la GTH en ApG Ltda. se tomaron los siguientes componentes para la ficha técnica de cada indicador de gestión.

Tabla 12.

Componentes de la ficha técnica de los indicadores de gestión

Componente	Descripción
Nombre	Define la denominación para saber que quiere medir el indicador.
Objetivo	Establece para que se plantea el indicador y el estilo de mejora.
Subproceso de la GTH	Define el subproceso de la GTH hacia el cual va dirigido.
Tipo de indicador	Define la clase del indicador.
Fórmula	Define la operación que se debe realizar para el cálculo del indicador.
Meta	Establece el valor al cual se desea llegar en cada indicador, seguido de los rangos de evaluación: Malo, bueno, excelente.
Unidad	Se establece la unidad de medida del indicador.
Periodicidad	Define el periodo de realización de la medida.
Fuente de datos	Se define de donde se pueden obtener los datos para el cálculo del indicador.
Responsables	Especifica la persona encargada de aplicar y analizar el indicador.

Para el cálculo de los indicadores de gestión se diseñó e implementó una herramienta ofimática con la ficha técnica de cada indicador (Ver apéndice W. Sistema de indicadores). A continuación, se encuentra el formato con los componentes establecidos para el cálculo de los indicadores de Gestión del Talento Humano.

Figura 21.

Formato para el cálculo de los indicadores de gestión

ApG APOYO GERENCIAL Audidores & Consultores		Indicadores del proceso de Gestión del Talento Humano (Gente y Cultura)								
Nombre del indicador		Tipo de indicador								
Objetivo										
Subproceso de GTH		Responsable								
Formula		Periodicidad								
		Unidad de medida								
Meta		Criterios para la evaluación								
							Excelente	100%		
Fuente de información							Bueno	80 % ≤ X < 100		
	Fuente del numerador									
	Fuente del denominador									
Parámetros del indicador		Periodicidad								
		Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5				
Valor del indicador										
Meta		80%	80%	80%	80%	80%				
Evaluación		No cumple	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple				

Adicionalmente, la herramienta arroja un gráfico de barras con el fin de observar el resultado de los indicadores y la comparación con la meta asignada para el periodo.

7.2 Resultado de los indicadores

Se presenta el resultado de los indicadores de gestión del proceso de GTH, a fin de medir el impacto de la implementación de mejoras realizadas.

Se realizó el diligenciamiento del formato para el cálculo de los indicadores de gestión, con lo establecido para medir:

7.2.1 Estructura organizacional

Con este indicador se buscar mantener la estructura orgánica actualizada y completa de acuerdo a los cargos de la organización.

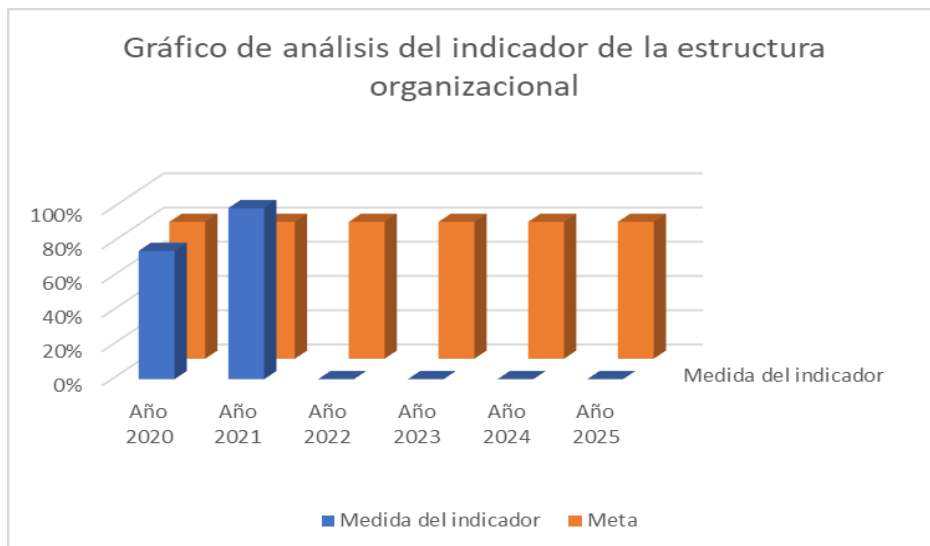
Figura 22.

Formato de cálculo para el indicador de estructura organizacional.

ApG APOYO GERENCIAL Auditors & Consultants		Indicadores del proceso de Gestión del Talento Humano (Gente y Cultura)						
Nombre del indicador		Estructura Organizacional	Tipo de indicador					
Objetivo		Establecer una estructura organizacional completa, con todos los cargos de la organización, para la definición de los niveles y el entendimiento de la jerarquización de la empresa.						
Subproceso de GTH		Planificación del Talento Humano	Responsable		Encargado de Gente y Cultura			
Formula		$\frac{\# \text{ de cargos en el organigrama}}{\# \text{ total de cargos activos}} * 100$		Periodicidad	Anual			
				Unidad de medida	Porcentaje (%)			
Meta		Mínimo un 80% de cumplimiento para que sea aceptable para la organización.		Criterios para la evaluación		Excelente	100%	
Fuente de información	Fuente del numerador	Organigrama				Bueno	80 % ≤ X < 100	
	Fuente del denominador	Nómina				Malo	< 80 %	
Parámetros del indicador		Periodicidad						
		Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	
Organigrama		15	32					
Nómina		20	32					
Valor del indicador		75%	100%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Meta		80%	80%	80%	80%	80%	80%	
Evaluación		No cumple	Cumple	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	

Figura 23.

Gráfico de análisis del indicador de la estructura organizacional



7.2.2 Cobertura de los perfiles y cargos

La empresa inicialmente carecía de un manual de perfiles y cargos actualizado, con este indicador se espera evaluar la actualización de dicho documento frente a los cargos establecidos en el organigrama.

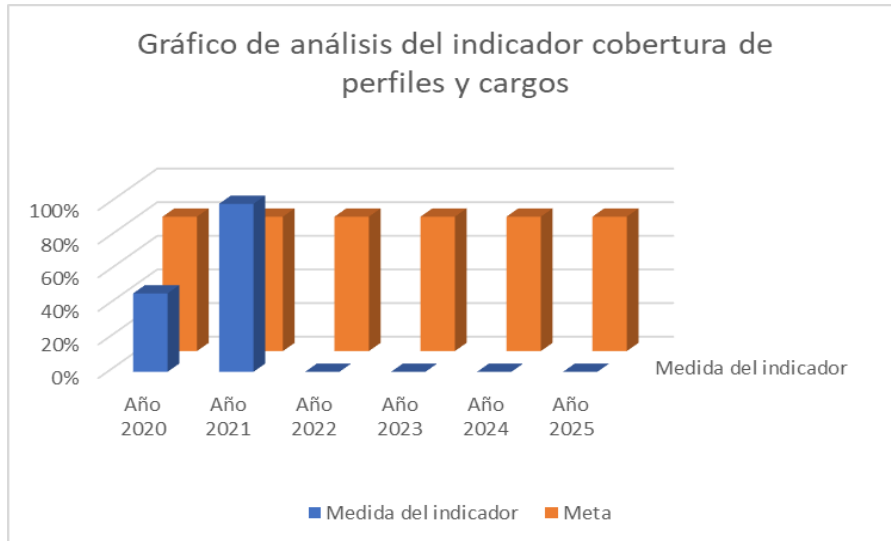
Figura 24.

Formato de cálculo del indicador de cobertura de perfiles y cargos

ApG APOYO GERENCIAL ASISTENTE A CONSULTAS		Indicadores del proceso de Gestión del Talento Humano (Gente y Cultura)					
Nombre del indicador		Cobertura del manual de perfiles y cargos	Tipo de indicador		Cobertura		
Objetivo		Establecer los requisitos de los perfiles de cargo a fin de que los profesionales conozcan las funciones y responsabilidades que les compete, además de apoyar la selección de personal.					
Subproceso de GTH		Perfiles y cargos	Responsable		Encargado de Gente y Cultura		
Formula		$\frac{\# \text{ de perfiles de cargo definido}}{\# \text{ total de cargos del organigrama}} * 100$	Periodicidad		Anual		
Meta		Mínimo un 80% de cumplimiento para que sea aceptable para la organización.	Unidad de medida		Porcentaje (%)		
Fuente de información	Fuente del numerador	Manual de cargos y funciones	Criterios para la evaluación		Excelente	100%	
	Fuente del denominador	Organigrama			Bueno	80 % ≤ X < 100	
					Malo	< 80 %	
Parámetros del indicador		Periodicidad					
		Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
	Manual de cargos y funciones	7	32				
	Organigrama	15	32				
	Valor del indicador	47%	100%	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!
	Meta	80%	80%	80%	80%	80%	80%
	Evaluación	No cumple	Cumple	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!

Figura 25.

Gráfico de análisis del indicador cobertura de perfiles y cargos



7.2.3 Aplicación del procedimiento de reclutamiento, selección y contratación.

La empresa no tenía definido un procedimiento para el subproceso de reclutamiento, selección y contratación, por ende, se evalúa desde la existencia de esta, sin embargo, no se ha dado ejecución puesto que no se ha fijado la necesidad de la oferta de una vacante para la vinculación de nuevos profesionales.

Figura 26.

Formato de cálculo del indicador de aplicación del protocolo de reclutamiento, selección y contratación

ApG APOYO GERENCIAL Asesores & Consultores		Indicadores del proceso de Gestión del Talento Humano (Gente y Cultura)				
Nombre del indicador		Aplicación del protocolo de reclutamiento, selección y contratación	Tipo de indicador		Cobertura	
Objetivo		Reducir la subjetividad del empleador en el momento de seleccionar personal, disminuyendo el tiempo y dinero a causa de elecciones no idóneas.				
Subproceso de GTH		Reclutamiento, selección y contratación	Responsable		Encargado de Gente y Cultura	
Formula		$\frac{\# \text{ de personas contratadas aplicando el procedimiento RSC}}{\# \text{ total de personas contratadas}} * 100$	Periodicidad		Anual	
Meta		Mínimo un 80% de cumplimiento para que sea aceptable para la organización.	Unidad de medida		Porcentaje (%)	
Fuente de información	Fuente del numerador	Contratación	Criterios para la evaluación		Excelente	100%
	Fuente del denominador	Contratación			Bueno	$80 \% \leq X < 100$
					Malo	$< 80 \%$
Parámetros del indicador		Periodicidad				
		Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Contratación		0				
Contratación		0				
Valor del indicador		#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!
Meta		80%	80%	80%	80%	80%
Evaluación		#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!

7.2.4 Aplicación del procedimiento de inducción y entrenamiento

Este indicador está altamente relacionado con el anterior, puesto que este subproceso se ejecutaba de manera empírica, y, aunque existía un plan de entrenamiento, no era conocido por el personal.

Figura 27.

Formato de cálculo del indicador de aplicación del plan de inducción y entrenamiento.

ApG APOYO GERENCIAL AUDITORIA & CONSULTORIA		Indicadores del proceso de Gestión del Talento Humano (Gente y Cultura)				
Nombre del indicador		Aplicación del procedimiento de inducción y entrenamiento	Tipo de indicador		Cobertura	
Objetivo		Facilitar la orientación del personal para su rápida y eficaz adaptabilidad al cargo y la empresa.				
Subproceso de GTH		Orientación del personal	Responsable		Encargado de Gente y Cultura	
Formula		$\frac{\# \text{ de personas contratadas a las que el se realizó el procedimiento de inducción}}{\# \text{ total de personas vinculadas}} * 100$	Periodicidad		Anual	
Meta		Mínimo un 80% de cumplimiento para que sea aceptable para la organización.	Unidad de medida		Porcentaje (%)	
Fuente de información	Fuente del numerador	Evaluación de inducción	Criterios para la evaluación		Excelente 100%	
	Fuente del denominador	Contratación			Bueno 80 % ≤ X < 100	
Parámetros del indicador		Periodicidad				
		Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Evaluación de inducción		0				
Contratación		0				
Valor del indicador		#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Meta		80%	80%	80%	80%	80%
Evaluación		#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!

7.2.5 Implementación de la evaluación del clima laboral

En Apoyo Gerencial Ltda. no se había realizado una valoración del clima laboral, en la ejecución del diagnóstico se elaboró un cuestionario para el análisis del actual ambiente laboral de la organización, en donde solo 7 de los 16 trabajadores vinculados a la empresa participaron, debido a la disposición de tiempo puesto que algunos se encontraban fuera de la ciudad o realizando entrega de informes finales referentes a la prestación del servicio.

Figura 28.

Formato de cálculo del indicador de implementación del clima laboral

ApG APOYO GERENCIAL Auditorías & Consultorías		Indicadores del proceso de Gestión del Talento Humano (Gente y Cultura)				
Nombre del indicador		Implementación de evaluación del clima laboral	Tipo de indicador		Cobertura	
Objetivo		Medir el ambiente laboral en la organizacional a fin de elaborar el plan de bienestar laboral.				
Subproceso de GTH		Clima Laboral	Responsable		Encargado de Gente y Cultura	
Formula		$\frac{\# \text{ de personal evaluado}}{\text{total de personal vinculado a la empresa}} * 100$	Periodicidad		Anual	
Meta		Mínimo un 80% de cumplimiento para que sea aceptable para la organización.	Unidad de medida		Porcentaje (%)	
Fuente de información	Fuente del numerador	Evaluación del clima laboral	Criterios para la evaluación		Excelente	100%
	Fuente del denominador	Nómina			Bueno	$80\% \leq X < 100$
Parámetros del indicador		Periodicidad				
		Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Evaluación del clima laboral		7				
Nómina		15				
Valor del indicador		47%	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!
Meta		80%	80%	80%	80%	80%
Evaluación		No cumple	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!

7.2.6 Implementación de la evaluación del desempeño

En la empresa no se había implementado anteriormente algún modelo de evaluación del desempeño del personal, por ende, no hay datos históricos para el uso del indicador. Teniendo en cuenta que se efectúa contratación por prestación de servicios y temporales, el número de profesionales activos varía de acuerdo con el periodo.

Figura 29.

Formato de cálculo del indicador de implementación de evaluación del desempeño

ApG APOYO GERENCIAL Asesores & Consultores		Indicadores del proceso de Gestión del Talento Humano (Gente y Cultura)				
Nombre del indicador		Implementación de la evaluación de desempeño	Tipo de indicador		Cobertura	
Objetivo		Estimar el rendimiento de los profesionales para la toma de decisiones en base a los resultados.				
Subproceso de GTH		Evaluación del desempeño	Responsable		Encargado de Gente y Cultura	
Formula		$\frac{\# \text{ de personal evaluado}}{\# \text{ total de profesionales activos}} * 100$	Periodicidad		Anual	
Meta		Mínimo un 80% de cumplimiento para que sea aceptable para la organización.	Unidad de medida		Porcentaje (%)	
Fuente de información	Fuente del numerador	Evaluación de desempeño	Criterios para la evaluación		Excelente	100%
	Fuente del denominador	Nómina			Bueno	$80\% \leq X < 100$
Parámetros del indicador		Periodicidad				
		Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Evaluación de desempeño						
Nómina						
Valor del indicador		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Meta		80%	80%	80%	80%	80%
Evaluación		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

7.2.7 Rotación del personal

En Apoyo Gerencial Ltda. se ha evidenciado un bajo porcentaje en rotación de personal, debido a que la empresa no cuenta con gran capacidad de profesionales, sin embargo, se ha ido efectuando la creación de nuevos cargos lo que conlleva a contratación de personal, y con las mejoras implementadas se espera que el indicador se mantenga de acuerdo con la meta establecida.

Figura 30.

Formato de cálculo del indicador de rotación del personal


ApG APOYO GERENCIAL Audidores & Consultores		Indicadores del proceso de Gestión del Talento Humano (Gente y Cultura)				
Nombre del indicador		Rotación de personal	Tipo de indicador		Efectividad	
Objetivo		Determinar el porcentaje de trabajadores retirados frente al número total de empleados.				
Subproceso de GTH			Responsable		Encargado de Gente y Cultura	
Formula		$\frac{N^{\circ} \text{ de profesionales retirados}}{N^{\circ} \text{ total de profesionales}} * 100$	Periodicidad		Anual	
Meta		<10%	Unidad de medida		Porcentaje (%)	
Fuente de información	Fuente del numerador	Nómina	Criterios para la evaluación		Excelente	<10%
	Fuente del denominador	Nómina			Bueno	$10\% \leq X < 80$
					Malo	> 80 %
Parámetros del indicador		Periodicidad				
		Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
	Nómina	1				
	Nómina	15				
Valor del indicador		7%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Meta		10%	10%	10%	10%	10%
Evaluación		Cumple	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!

7.2.8 Ausentismo de personal

Para la ejecución de este indicador, se identificó a nivel general el nivel de ausentismo injustificado por parte de los profesionales, puesto a que no se registraba dicho dato no se pudo realizar su implementación, sin embargo, quedó propuesto para que la Gerencia de Gente y Cultura realice su seguimiento.

Figura 31.

Formato de cálculo del indicador de ausentismo del personal


		Indicadores del proceso de Gestión del Talento Humano (Gente y Cultura)				
Nombre del indicador		Ausentismo de personal		Tipo de indicador	Efectividad	
Objetivo		Identificar el nivel de ausentismo del personal de la empresa.				
Subproceso de GTH				Responsable	Encargado de Gente y Cultura	
Formula		$\frac{\text{Inidencias de ausentismo en días}}{(\text{N}^\circ \text{ de profesionales}) * \text{Días laborales}} * 100$		Periodicidad	Mensual	
Meta		10%		Criterios para la evaluación	Excelente	<10%
Fuente de información	Fuente del numerador	Gerencia de Gente y Cultura			Bueno	10 % ≤ X < 80
	Fuente del denominador	Nómina			Malo	> 80 %
Parámetros del indicador		Periodicidad				
		Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Gerencia de Gente y Cultura						
Nómina						
Valor del indicador		#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Meta		10%	10%	10%	10%	10%
Evaluación		#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!

7.2.9 Cobertura de capacitación

La capacitación ha sido uno de los factores importantes para la prestación del servicio, por lo que la empresa ya contaba con un sistema y cronograma para la ejecución de la formación, en donde todos los profesionales participan constantemente de ello.

Figura 32.

Formato de cálculo del indicador de cobertura de capacitación

		Indicadores del proceso de Gestión del Talento Humano (Gente y Cultura)					
Nombre del indicador		Cobertura de capacitación	Tipo de indicador		Efectividad		
Objetivo		Indicar el porcentaje del personal de la empresa que participa en acciones de capacitación.					
Subproceso de GTH		Formación y capacitación	Responsable		Encargado de Gente y Cultura		
Formula		$\frac{N^{\circ} \text{ de profesionales que participan en las capacitaciones}}{N^{\circ} \text{ total de profesionales}} * 100$	Periodicidad		Mensual		
Meta		80%	Criterios para la evaluación		Excelente	100%	
Fuente de información	Fuente del numerador	Capacitaciones			Bueno	$80\% \leq X < 100$	
	Fuente del denominador	Nómina			Malo	< 80 %	
Parámetros del indicador		Periodicidad					
		Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Capacitaciones		16					
Nómina		16					
Valor del indicador		100%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Meta		80%	80%	80%	80%	80%	80%
Evaluación		Cumple	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!

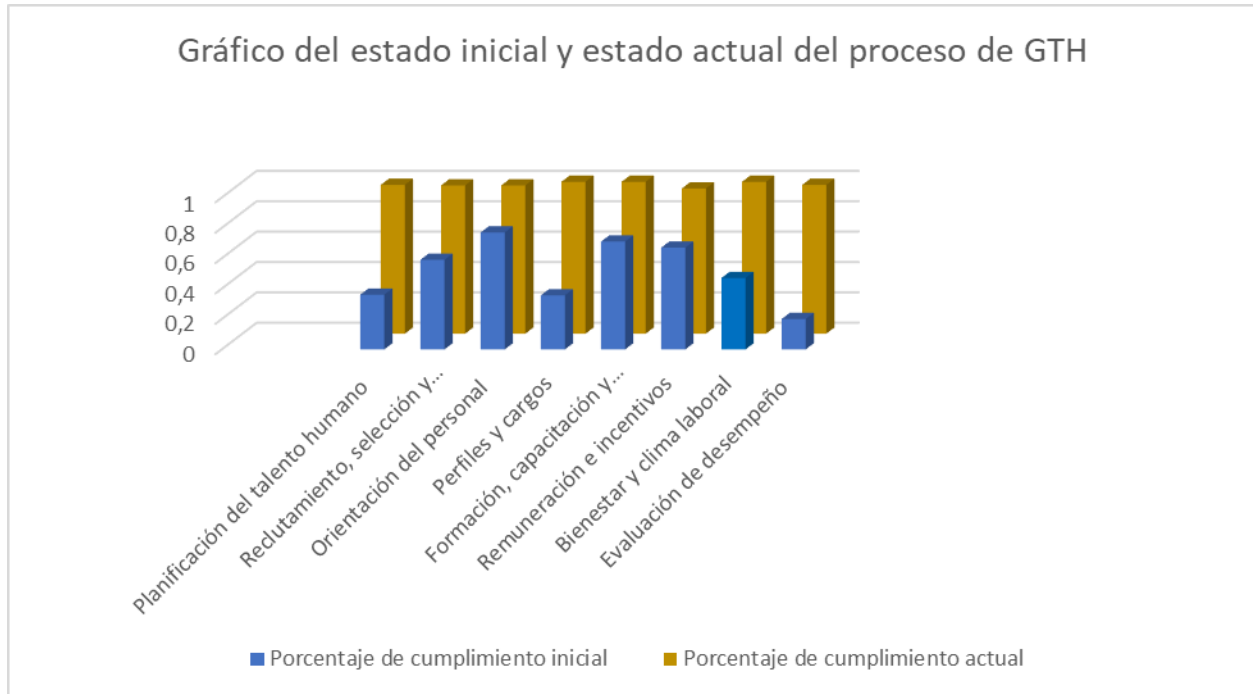
7.3 Resultados de la implementación de las mejoras del proyecto

Se identificó que los indicadores del sistema de gestión mejoraron una vez ejecutada la implementación de las mejoras aprobadas del proyecto debido a que había varias falencias en la organización referente al área de Gestión del Talento Humano.

A continuación, se presenta los resultados luego de la ejecución del proyecto, la información se toma de las herramientas de evaluación diseñadas para el diagnóstico, realizando una comparación entre el estado inicial y el estado actual de los procesos.

Figura 33.

Gráfico del estado inicial y el estado actual del proceso de GTH en ApG



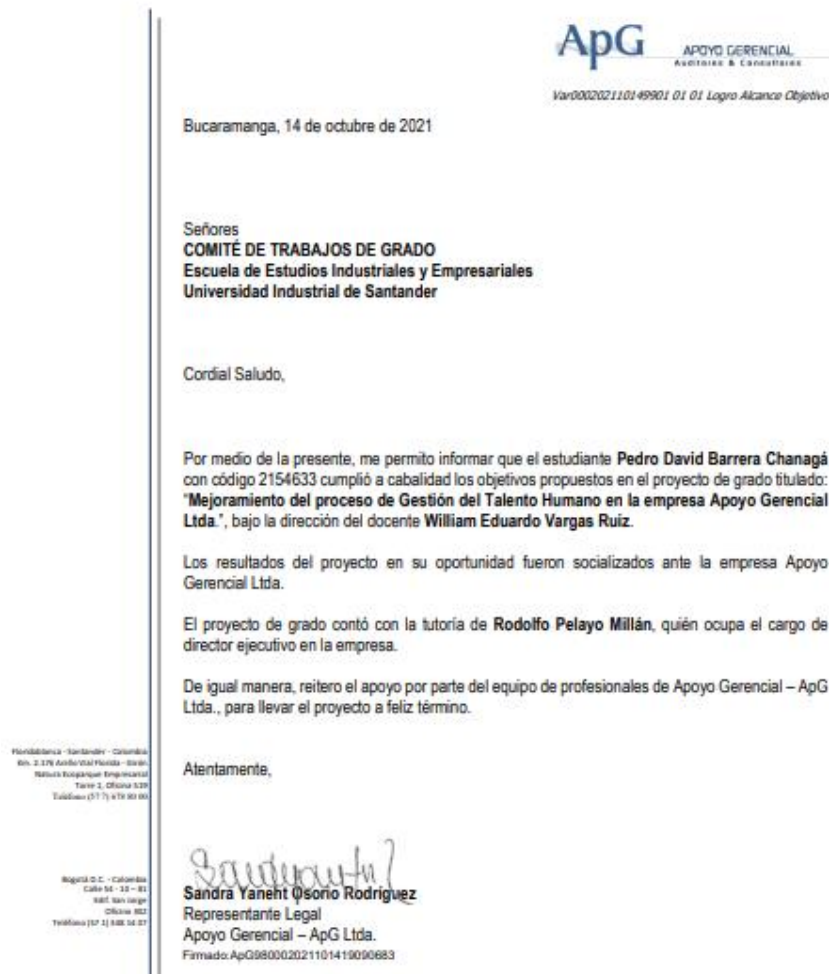
En el gráfico se puede observar un mejor nivel de cumplimiento de cada una de los subprocesos de la Gestión del Talento Humano en Apoyo Gerencial Ltda., según la herramienta usada para la evaluación del diagnóstico, el estado de inicial de la organización era de un 51.6% en dicho proceso, e implementando la misma metodología al finalizar el proyecto se obtiene un porcentaje del 95.4%, lo que indica una mejora del 43.8%. De lo anterior se puede concluir que con el diseño, actualización e implementación de los formatos y las acciones de mejora aprobadas por la organización fortalecieron significativa la GTH de la empresa.

8. Socialización del proyecto

Se realizó la socialización del proyecto con la Gerencia y la Dirección Ejecutiva sobre los resultados de la implementación de las mejoras planteadas en este proyecto. En esa reunión se entregó el documento final con los respectivos apendices generados de manera digital al correo electrónico corporativo de la organización, como constancia se muestra el acta de reunión.

Figura 34.

Carta de socialización del proyecto de grado.



9. Conclusiones

El desarrollo del presente proyecto se dio inicio partiendo de la necesidad por parte de Apoyo Gerencial Ltda. de estructurar y estandarizar el proceso de Gestión de Talento Humano para la organización, dado a que no estaba debidamente establecido, lo que generaba falta de objetividad en los subprocesos.

La revisión de la literatura pertinente que se llevó a cabo para la estructuración y el desarrollo del trabajo de grado, condujo a determinar que, el modelo de Gestión del Talento Humano propuesto por Idalberto Chiavenato con sus respectivos conceptos, etapas y subprocesos es el más adecuado para la ejecución.

El diseño e implementación del instrumento diagnóstico para la empresa objeto de estudio permitió determinar los niveles de criticidad para cada uno de los subprocesos del Talento Humano, con ello se consiguió establecer el orden para las actividades propuestas a fin de mejorar dicho proceso.

Al implementar el plan de acción a cada uno de los subproceso de la GTH, se evidenció una mejora significativa en la empresa, aportando en la organización, el cumplimiento de objetivos estratégicos y la mejora continua respecto al Talento Humano vinculado. Se diseñaron 15 propuestas de mejora de las cuales 13 fueron aprobadas por la Gerencia y la Dirección ejecutiva, por lo tanto, el proyecto se desarrolló para el 87% de las mejoras formuladas.

La mejora que se hubiese obtenido por la implementación de un sistema de incentivos para los profesionales de la empresa permitiría mejorar las condiciones de motivación dentro de la organización, además de organizar y detallar el subproceso de remuneración e incentivos, sin

embargo, debido a que no se contaba con una estructura salarial y un indicador que midiera las competencias y el desempeño de los trabajadores, se dejó propuesta para futuros practicantes.

10. Recomendaciones

Ejecutar el plan de acción de desempeño organizacional a los profesionales de acuerdo a las debilidades identificadas en la evaluación del desempeño, adicionalmente, la implementación de programas de bienestar laboral ayudan a fortalecer las competencias y conocimientos de los profesionales.

Diseñar un sistema de incentivos con aras de mejorar el clima laboral y el sentido de pertenencia del personal con la organización, basado en la estructura salarial desarrollada, el nivel de cumplimiento de las funciones y la evaluación del desempeño.

Dar seguimiento y alimentar continuamente las herramientas realizadas para el proceso de GTH, de acuerdo con la periodicidad establecida, para una mejora continua en la planeación, organización, control y medición de dicho proceso. De igual manera se recomienda la actualización continua del sistema de indicadores de gestión, de acuerdo a los cambios y evaluaciones realizadas en el proceso.

Efectuar la implementación de la evaluación del desempeño y clima laboral, puesto que con el análisis de ellos, se establecen planes de acción y bienestar laboral que mejoran el rendimiento de los profesionales, el cumplimiento de objetivos, fortalecen el capital humano e integran a los colaboradores para el sentido de pertenencia y la apropiación de la cultura organizacional.

Referencias Bibliográficas

Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de los Recursos Humanos*. Mexico D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.

Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Editorial UNED.

Carrasco Vigot, D. A. (2020). *Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano en la empresa Edusys Sistemas*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

Chiavenato, I. (2018). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Ciudad de México: Quinta edición. McGRAW-HIL.

Díaz Cabrera, D., Hernández Fernaud, E., Isla Díaz, R., & Delgado Rodríguez, N. (2014). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/778/77831095004.pdf>

Dolan, S., Valle Cabrera, R., & López Cabrales, Á. (2014). *La gestión de personas y del talento: La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI*. Madrid: Mc-Graw-Hill/Interamericana de España, SL.

González Caicedo, I. X. (2019). *Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano en la Empresa Metrolínea S.A*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

Gubman, E. L. (2000). *El talento como solución: Como alinear estrategia y personas para obtener resultados extraordinarios*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.

Ochoa Rodríguez, J. S., & Cadena Fernández, T. A. (2019). *Plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Industria Colombiana de Pan Incolpan S.A.S*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

Prieto Bejarano, P. (2013). *Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal*. Medellín: Universidad de Medellín.

Vallejo Chávez, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba, Ecuador: ESPOCH.