

Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano en la empresa Edusys Sistemas  
LTDA.

Daniela Alejandra Carrasco Vigot

Trabajo de Grado para optar el título de Ingeniería Industrial

Director:

Oscar Armando Vargas López

Ingeniero Industrial

Especialista en Gestión para el desarrollo humano en las organizaciones.

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2020

## **Dedicatoria**

*A Dios, por brindarme la sabiduría, fortaleza y dedicación que necesitaba.*

*A la mejor madre, por su esfuerzo de sacarme adelante sola, por su apoyo incondicional,*

*su valentía y amor ya que nunca se dio por vencida.*

### **Agradecimientos**

A mi madre, por nunca rendirse y siempre dar lo mejor, por acompañarme, apoyarme, escucharme y aconsejarme.

A la empresa Edusys Sistemas Ltda. por abrir sus puertas para poder realizar el proyecto.

A el ingeniero Oscar Armando Vargas López por su conocimiento y apoyo en la dirección de este proyecto.

A Gabrielle Godoy, Daniela Sánchez y Fernando Marín, por su acompañamiento y risas infaltables.

A mis amigos, por aportar su granito de arena para construir la persona que actualmente soy.

A la Universidad Industrial de Santander por enseñarme y formarme como profesional.

Y finalmente, a El Socorro y Bucaramanga por acogerme y mostrarme lo hermosa que son sus tierras, su cultura y su gente.

**Tabla de contenido**

Introducción.....	15
1. Generalidades del proyecto.....	19
1.1 Título .....	19
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1. Objetivo general. ....	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 Planteamiento del problema.....	20
1.4 Alcance .....	21
2. Generalidades de la empresa	22
2.1. Direccionamiento estratégico.....	22
2.1.1. Misión.....	22
2.1.2. Visión.....	22
2.1.3 Valores corporativos.....	23
2.1.4 Mapa de procesos .....	24
2.2. Productos y clientes.....	25
2.2.1. Productos .....	25
2.2.2. Clientes .....	26
2.2.3. Organigrama de Edusys Sistemas Ltda. ....	27

3. Marco de referencia.....	28
3.1 Marco de Antecedentes .....	28
3.2 Marco teórico.....	30
3.2.1. Gestión del talento humano .....	30
3.2.2. Importancia de la gestión del talento humano .....	31
3.2.3. Planificación de la fuerza laboral .....	32
3.2.4. Análisis de cargos.....	33
3.2.5. Diseño de cargos. ....	34
3.2.6. Reclutamiento. ....	35
3.2.7. Selección.....	36
3.2.8. Gestión del desempeño.....	38
3.2.9. Capacitación.....	39
3.2.10. Plan de mejoramiento. ....	41
4. Desarrollo metodológico	41
5. Análisis y diagnóstico de la GTH	44
5.1 Revisión bibliográfica. ....	47
5.2 Análisis preliminar de la empresa y el proceso de la gestión de talento humano.....	49
5.3 Caracterización del personal.....	50
5.4. Revisión documental. ....	55
5.5. Entrevista al encargado del área de Talento Humano .....	57

5.6 Aplicación del instrumento de evaluación diagnóstica del proceso de GTH. ....	58
5.7 Conclusiones del Diagnóstico. ....	62
6. Formulación del Plan de mejoramiento. ....	64
7. Implementación de las acciones de mejoras aprobadas. ....	65
7.1 Actualización y ajuste del manual de funciones y perfiles de cargos. ....	65
7.1.1. Actualización y priorización de los perfiles de cargos. ....	65
7.1.2. Actualización de la estructura organizacional de la empresa Edusys Sistemas Ltda. ....	67
7.2. Estructuración del protocolo de reclutamiento, selección y contratación del personal de la empresa Edusys Sistemas Ltda. ....	68
7.3 Desarrollo de la estructuración del protocolo de reclutamiento, selección y contratación del personal. ....	70
7.4 Diseño del programa de inducción y entrenamiento del cargo y evaluación de esta. ....	74
7.4.1 Desarrollo del programa de inducción y entrenamiento al cargo. ....	74
7.4.2 Evaluación del proceso de inducción. ....	76
7.5 Diseño del programa de evaluación de desempeño 360°. ....	77
7.5.1 Diseño del formato de la evaluación de desempeño. ....	78
7.6 Diseño y estructuración del proceso de formación y capacitación. ....	80
8. Diseño e implementación de herramientas ofimáticas. ....	80
8.1 Diseño de una herramienta ofimática en Excel para determinar la plantilla del personal. ....	81
8.1.1. Recolección de datos. ....	81

8.1.2. Creación de la herramienta ofimática en Excel para determinar la plantilla del personal .....	81
9. Sistema de indicadores de gestión.....	85
9.1. Diseño del sistema de indicadores de gestión.....	85
9.2 Resultados de los indicadores de GTH.....	87
9.2.1. Resultados de la actualización del manual de funciones y perfiles de cargos. ....	87
9.2.2. Resultados de la actualización de la estructura organizacional. ....	88
9.2.3. Resultados de la implementación del protocolo de reclutamiento, selección y contratación del personal.....	89
9.2.4. Resultados de la implementación del protocolo de inducción y entrenamiento del personal. .....	90
9.2.5. Implementación de la evaluación de desempeño. ....	91
9.2.6. Resultado general. ....	92
10. Socialización de los resultados.....	93
11. Conclusiones.....	94
12. Recomendaciones .....	96
Referencias bibliográficas.....	97

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos.....	17
Tabla 2. Metodología del proyecto.....	42
Tabla 3. Metodología del diagnóstico.....	45
Tabla 4. Revisión documental.....	55
Tabla 5. Cuantificación de los resultados.....	71

**Lista de Figuras**

Figura 1. Mapa de procesos.....	24
Figura 2. Portafolio de productos y servicios.....	27
Figura 3. Organigrama de la empresa.....	28
Figura 4. Dimensiones y factores. Adaptación El gobierno del Factor Humano, 2014. Pag.332. .....	34
Figura 5. Fases del proceso de reclutamiento. Adaptación El gobierno del Factor Humano, 2014. Pag.279.....	36
Figura 6. Las cinco categorías de técnicas de selección de personal. Adaptación Gestión del Talento Humano, Selección del personal, 2009. Pag.148.....	37
Figura 7. Los estratos del desarrollo. Adaptación Gestión del Talento Humano, desarrollo del personal, 2009. Pag, 367.....	40
Figura 8. Metodología del diagnóstico.....	45
Figura 9. Los cinco subsistemas en la gestión de personas y su interacción y reciprocidad. (Administración de recursos Humanos, 2017).....	48
Figura 10. Procesos y subprocesos en el área de GRH. (Administración de recursos Humanos, 2017).....	48
Figura 11. Distribución porcentual de género en la empresa.....	51

Figura 12. Estrato.....	51
Figura 13. Distribución de edades.....	52
Figura 14. Nivel de escolaridad.....	53
Figura 15. Tipo de contrato.....	53
Figura 16. Rango salarial.....	54
Figura 17. Antigüedad en la empresa.....	54
Figura 18. Resultados del instrumento de evaluación diagnóstica de los macroprocesos de la GTH.....	60
Figura 19. Resultados del instrumento de evaluación diagnóstica de los subprocesos que conforman los macroprocesos de la GTH.....	61
Figura 20. Protocolo de Reclutamiento, selección y contratación.....	72
Figura 21. Evaluación de la inducción.....	77
Figura 22. Evaluación de desempeño 360°.....	79
Figura 23. Fórmula de la regresión lineal utilizada en la herramienta ofimática.....	82
Figura 24. Instrucciones de uso de la herramienta ofimática.....	82
Figura 25. Datos históricos de la empresa Edusys Sistemas Ltda.....	83
Figura 26. Hoja del macro.....	84

Figura 27. Formato para el cálculo de los indicadores de gestión.....	86
Figura 28. Formato completo del indicador de manual de funciones y perfiles de cargo... 87	
Figura 29. Gráfico de la diferencia de los años 2019 y 2020 del manual de funciones y perfiles de cargo.....	87
Figura 30. Formato completo del indicador del organigrama.....	88
Figura 31. Gráfico de la diferencia de los años 2019 y 2020 del organigrama.....	88
Figura 32. Formato completo del indicador del P-RSC.....	89
Figura 33. Gráfico del porcentaje de cumplimiento del P-RSC.....	89
Figura 34. Formato completo del indicador del P-In&En.....	90
Figura 35. Gráfico del porcentaje de cumplimiento del P-In&En.....	90
Figura 36. Formato completo del indicador de gestión de desempeño.....	91
Figura 37. Gráfico del porcentaje de cumplimiento de la evaluación de desempeño.....	91
Figura 38. Formato completo del indicador del proceso de GTH.....	92
Figura 39. Gráfico del porcentaje de cumplimiento del proceso de GTH.....	92
Figura 40. Acta de socialización del proyecto de grado.....	93

### **Tabla de Apéndices**

**(Ver apéndices adjuntos y pueden ser consultados en la base de datos de la Biblioteca UIS)**

Apéndice A. Entrevista a encargado.

Apéndice B. Instrumento de evaluación diagnóstica de GTH.

Apéndice C. Hallazgos por cada criterio de evaluación y oportunidades de mejora de acuerdo con el instrumento de evaluación

Apéndice D. Plan de mejoramiento

Apéndice E. Manual de funciones y perfiles de cargo.

Apéndice F - Estructura organizacional

Apéndice G. Protocolo de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Apéndice H. Programa de inducción y entrenamiento del personal.

Apéndice I. Evaluación de la inducción.

Apéndice J. Programa de Evaluación del desempeño 360°

Apéndice K. Proceso de capacitación y formación del personal

Apéndice L. Herramienta ofimática para la determinación de la plantilla del personal con base en datos históricos.

Apéndice M. Indicadores de gestión

Apéndice N. Sistema de indicadores

## Resumen

**Título:** Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano en la empresa Edusys Sistemas Ltda.\*

**Autor:** Daniela Alejandra Carrasco Vigot\*\*

**Palabras Claves:** Talento humano, mejoramiento, estandarización, competitiva, documentación.

### Descripción:

Edusys Sistemas Ltda es una empresa con más de 20 años de trayectoria en el desarrollo e implementación de software y es reconocida por brindar calidad en sus servicios y productos. Esta ha tenido un crecimiento empresarial considerable en los últimos años debido a la constante necesidad tecnológica del entorno además la organización reconoce que el personal es un recurso transversal para lograr una efectiva ejecución de su razón social y, por ende, debe contar el mejor talento humano para realizar dicho propósito. En consecuencia, el presente proyecto busca mejorar el proceso de gestión de talento humano documentando, estructurando, estandarizando y midiendo cada uno de los subprocesos.

En primer lugar, se realizó un diagnóstico que consistió en una revisión documental, caracterización, encuestas, entrevistas al personal de la empresa y un diseño e implementación de un instrumento para evaluar el cumplimiento del proceso de la GTH. Con base a los resultados, se evidenciaron las falencias presentes, por lo que se formuló un plan de mejoramiento que contenía siete actividades. Estas fueron socializadas y aprobadas por los directivos de la empresa, dando paso a la implementación de todas las mejoras planteadas. Con el fin de hacer seguimiento, medición y control a las mejores anteriormente mencionadas, se diseñó y estructuró un sistema de indicadores.

Finalmente, se analizaron los resultados obteniendo las conclusiones y recomendaciones pertinentes, con el fin de que la empresa prorrogue en una mejora continua y construya su ventaja competitiva.

---

\* Trabajo de grado

\*\* Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Oscar Armando Vargas López, Ingeniero industrial especialista en gestión para el desarrollo humano en las organizaciones.

### Abstract

**Title:** Improvement of the human talent management process in the company Edusys Sistemas Ltda.\*

**Author:** Daniela Alejandra Carrasco Vigot\*\*

**Keywords:** Human talent, improvemen, standardization, competitive, Documentation.

### Description:

Edusys Sistemas Ltda is a company with more than 20 years of experience in the development and implementation of software and is recognized for providing quality services and products. This has had considerable business growth in recent years due to the constant technological need in the environment. In addition, the organization recognizes that staff is a cross-cutting resource to achieve effective execution of their company name and, therefore, they must have the best human talent. to accomplish that purpose. Consequently, this project seeks to improve the human talent management process by documenting, structuring, standardizing and measuring each of the sub-processes.

First, a diagnosis was made consisting of a documentary review, characterization, surveys, interviews with company personnel, and the design and implementation of an instrument to assess compliance with the GTH process. Based on the results, the current shortcomings were evidenced, so an improvement plan was formulated that contained seven activities. These were socialized and approved by the managers of the company, giving way to the implementation of all the improvements proposed. In order to monitor, measure and control the best ones mentioned above, a system of indicators was designed and structured.

Finally, the results were analysed, obtaining the pertinent conclusions and recommendations, in order for the company to extend in continuous improvement and build its competitive advantage.

---

\* Bachelor Thesis

\*\* Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Oscar Armando Vargas López Ingeniero industrial especialista en gestión para el desarrollo humano en las organizaciones.

## **Introducción**

La globalización es un factor que ha traído consigo el cambio de forma repentina, compleja y competitiva, por ende, difícil de interpretar. Hoy en día las organizaciones deben adaptarse y reinventarse encontrando así, la forma de desarrollar una ventaja competitiva sostenible mejorando de forma continua todos los procesos para que estas logren ser más rentables, productivas y eficientes, para ello es necesario saber y comprender que las organizaciones están formadas por seres humanos, siendo este el principal activo de ellas y gracias a la generación del conocimiento y buena gestión del talento humano se conforman ideas innovadoras, que hacen una diferencia radical en el mercado actual.

En épocas pasadas el área de recursos humanos solo se encargaba de asuntos de nómina, contrataciones y demás, pero con el paso del tiempo, las organizaciones han entendido que el pilar fundamental es una excelente gestión del talento humano, siendo este elemento estratégico para el logro de los objetivos operativos, tácticos y estratégicos empresariales.

Edusys Sistemas Ltda es una empresa con más de 18 años de experiencia en el desarrollo e implementación de aplicaciones informáticas, en el sector tecnológico es una empresa competitiva que busca un crecimiento constante, por lo que es necesario disponer de un adecuado equipo de talento humano, que cumpla con las características y funcionalidades planteadas por la misma.

A continuación, se describe el trabajo a ejecutar para la realización del mejoramiento del proceso de gestión de talento humano de la empresa Edusys Sistemas Ltda. Inicialmente el trabajo despliega con el formulación del objetivo general y específicos, las generalidades de la empresa y del proyecto posteriormente, se presenta el marco de referencia y teórico; seguido del diagnóstico

que se divide en ocho etapas, las cuales son, revisión bibliográfica, análisis preliminar de la empresa y del proceso de gestión del talento humano, caracterización del personal, revisión documental, entrevista al director de talento humano, aplicación del instrumento de evaluación diagnóstica del proceso de GTH, análisis de información cuantitativa y conclusiones del diagnósticos.

Con la intención de desarrollar los objetivos planteados en este proyecto, se formula un plan de mejoramiento que contiene una serie de actividades enfocadas en cada uno de los subprocesos que hacen parte de la gestión del talento humano y que está compuesto por el diseño, estructuración e implementación de herramientas ofimáticas, programas, formatos, protocolos, manuales, indicadores de gestión, entre otros, con el fin de brindar herramientas y documentos que contribuyan a la estandarización y efectividad de los subprocesos donde se evidencian algunas debilidades. Además, se brindan los resultados de la implementación de las mejoras.

Finalmente, se presentaron las conclusiones de acuerdo con los resultados obtenidos durante el desarrollo del trabajo de grado y recomendaciones a la organización en pro a una mejora continua en el proceso de gestión del talento humano.

Tabla 1

*Cumplimiento de objetivos.*

Objetivo	Cumplimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar el diagnóstico del estado actual del proceso de gestión del talento humano para la empresa Edusys Sistemas Ltda.</li> </ul>	Capítulo 5. Análisis y diagnóstico de la GTH
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formular un plan de mejoramiento de la gestión del talento humano a partir de los resultados evidenciados en el diagnóstico realizado.</li> </ul>	Capítulo 6. Formulación del Plan de mejoramiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar las mejoras del plan propuesto aprobadas por la gerencia de la empresa Edusys Sistemas Ltda.</li> </ul>	Capítulo 7. Implementación de las acciones de mejoras aprobadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y sirvan como soporte del conocimiento y de la información de la organización.</li> </ul>	Capítulo 8. Diseño e implementación de herramientas ofimáticas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el</li> </ul>	Capítulo 9. Sistema de indicadores de gestión

---

impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento al proceso.

- Socializar con los líderes del proceso las mejoras implementadas al mismo. Capítulo 10. Socialización de los resultados

---

Nota. Capítulos donde se encuentra el cumplimiento de los objetivos.

## **1. Generalidades del proyecto**

### **1.1 Titulo**

Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano en la empresa Edusys Sistemas Ltda.

### **1.2 Objetivos**

#### ***1.2.1. Objetivo general.***

Formular e implementar un plan de mejoramiento para el proceso de gestión del talento humano en la empresa Edusys Sistemas Ltda.

#### ***1.2.2 Objetivos específicos***

- Realizar el diagnóstico del estado actual del proceso de gestión del talento humano para la empresa Edusys Sistemas Ltda.
- Formular un plan de mejoramiento de la gestión del talento humano a partir de los resultados evidenciados en el diagnóstico realizado.
- Implementar las mejoras del plan propuesto aprobadas por la gerencia de la empresa Edusys Sistemas Ltda.

- Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y sirvan como soporte del conocimiento y de la información de la organización.
- Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento al proceso.
- Socializar con los líderes del proceso las mejoras implementadas al mismo.

### **1.3 Planteamiento del problema**

Edusys Sistemas Ltda es una empresa con más de 18 años de experiencia y trayectoria, cuya principal actividad es el desarrollo e implementación de aplicaciones informáticas, y en el transcurso del tiempo, han incorporado en su catálogo diferentes productos y servicios (plataforma integra, plataforma de certificados, páginas web, software de biblioteca, diplomas, carnetización, manuales y agendas) para ser más competitiva.

Actualmente, Edusys Sistemas Ltda está atravesando por un momento de evolución, debido al avance que el sector de las tecnologías de información ha experimentado y, en consecuencia, la empresa reconoce la importancia de fortalecer el proceso de gestión del talento humano para lograr su propósito en el mercado. Por esta razón, se requiere una alineación de la gestión del talento humano con la estrategia de la empresa y las nuevas necesidades del entorno, teniendo en cuenta que no poseen un adecuado balanceo de cargas de los puestos de trabajo, carecen de una planeación de fuerza laboral para proyectar los requerimientos de las actividades de la empresa, existe una

desactualización en los aspectos relacionados con las responsabilidades y perfiles de cada cargo y por ende, no han desarrollado un sistema de gestión de desempeño que permita conocer el aporte individual de los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Así mismo, se identificó la importancia de fortalecer y proponer buenas prácticas para los procesos de selección y contratación. Adicionalmente, la empresa requiere un rediseño de su área comercial para soportar sus objetivos de crecimiento y desarrollo.

Por esa razón, es indispensable identificar y realizar una propuesta estratégica que permita a la empresa generar ventajas competitivas y lograr una integración completa entre las áreas para el cumplimiento de sus metas a mediano y largo plazo obteniendo efectividad en el logro de la misión y visión establecida por la empresa.

#### **1.4 Alcance**

El desarrollo del presente proyecto tiene como fin el mejoramiento de los siguientes subprocesos:

- Planeación de la fuerza laboral
- Análisis y diseño de cargos
- Reclutamiento, selección y contratación
- Orientación al personal
- Gestión del desempeño
- Formación y capacitación

## **2. Generalidades de la empresa**

Edusys Sistemas Ltda., es una empresa con 18 años de experiencia en el desarrollo e implementación de aplicaciones informáticas, siendo líderes en el sector educativo, brindando soluciones integrales con calidad, excelente respaldo y acompañamiento en los procesos.

Es una empresa colombiana que cuenta con calidad humana y atención personalizada, que permite brindar soluciones confiables y duraderas; además contribuye con herramientas TICs, el mejoramiento de los procesos y la comunicación dentro de cada comunidad educativa.

### **2.1. Direccionamiento estratégico**

#### ***2.1.1. Misión***

“Implementar soluciones informáticas confiables, amigables e innovadoras para empresas; optimizando su eficiencia y brindándoles acompañamiento permanente con personal competitivo y excelente calidad” EDUSYS SISTEMAS LTDA (2016).

#### ***2.1.2. Visión***

“Ser reconocidos en el 2020 como una empresa posicionada a nivel nacional e internacional, en el desarrollo e implementación de soluciones informáticas innovadoras de alta calidad y soportadas en un respaldo permanente.” EDUSYS SISTEMAS LTDA (2016).

### ***2.1.3 Valores corporativos***

La empresa define y especifica los siguientes valores que hacen parte de su cultura organizacional:

Trabajar son los pilares de nuestra empresa, sobre los cuales sostenemos la estrategia de crecimiento y diferenciación en el mercado:

**Servicio al cliente:** Nuestro compromiso es brindar una atención de calidad a nuestros clientes, supliendo sus necesidades de forma oportuna, eficaz, con amor, disposición y calidad humana.

**Integridad:** Oramos con absoluta honestidad y transparencia en todos nuestros procesos y actividades desarrolladas por la empresa.

**Calidad:** Estamos comprometidos con la búsqueda constante de la excelencia en todos nuestros procesos, productos, bienes y servicios.

**Trabajo en equipo:** Aportamos lo mejor de cada uno de nosotros, para obtener óptimos resultados, cumpliendo los objetivos de la empresa y satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

**Innovación:** Buscamos constantemente nuevas formas e ideas, que contribuyan a mejorar nuestros productos, bienes y servicios.

**Pasión:** ponemos entusiasmo y amor en todo lo que hacemos, asegurándonos de entregar lo mejor de nosotros a nuestros clientes. (EDUSYS SISTEMAS LTDA ,2016).

### 2.1.4 Mapa de procesos

Edusys Sistemas Ltda cuenta con un mapa de procesos que permite visualizar e identificar los procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la empresa, el proceso que se involucra totalmente en el presente trabajo esta denominado recurso humano, teniendo en cuenta que este proceso es transversal a todos lo demás, ya que la empresa cuenta en un 100% con personas para la ejecución de sus actividades.

Figura 1.

*Mapa de procesos.*



## **2.2. Productos y clientes**

### ***2.2.1. Productos***

Edusys Sistemas Ltda. en el transcurso del tiempo, han incorporado en su catálogo diferentes productos y servicios que cumplen las necesidades de sus clientes,

- Plataforma académica Integra es una plataforma on-line que permite gestionar todos los procesos académicos de las instituciones educativas. Contiene portales de acceso para los administrativos o directivos, docentes, padres y estudiantes, donde cada uno puede consultar información pertinente sobre matriculas, gestión académica de notas, control de asistencias, observador del estudiante, cuadros de honor, rutas escolares, horarios de clase, entre otros.
- Plataforma Certán es un sistema de sistematización de libros finales y expedición de certificados, consiste en la expedición rápida y eficiente de certificados de estudio sin importar que proveedor de software de notas estén utilizando.
- Páginas web es un servicio que consiste en diseñar sitios profesionales, modernos y responsive para la empresa o persona que lo solicite.
- Software para bibliotecas Davinci es un sistema gestor de inventarios de bibliotecas clasificación Dewey.

- Productos para la graduación es una línea que consiste en fabricar diplomas, invitaciones, menciones, condecoraciones, reconocimientos, carpetas de diplomas y entre otros documentos que son propios para el grado.
- Carnetización consiste en la elaboración de carnets de identificación en PVC, accesorios y otros objetos de identificación.
- Manuales y agendas es la elaboración de manuales y agendas escolares, de diferentes tamaños y materiales.
- Medios impresos es una línea que relaciona todo lo de impresión digital y Offset ya sea pap
- elería comercial litográfica, artículos de sublimación y otros. (Edusys Sistemas, 2016)

### ***2.2.2. Clientes***

Los principales clientes de Edusys Sistemas Ltda. se centra en el sector educativo ya sea instituciones del estado y privadas, asimismo existen empresas y personas naturales que adquieren servicios como paginas personalizadas, tarjetería, boletería y demás. La empresa cuenta con clientes en diversos departamentos del país, como, Arauca, Santander, Cundinamarca, Norte de

Santander y Cesar, siendo Santander uno de los departamentos más importantes en la empresa, ya que tienen abarcado gran parte del mercado.

Figura 2.

*Portafolio de productos y servicios.*

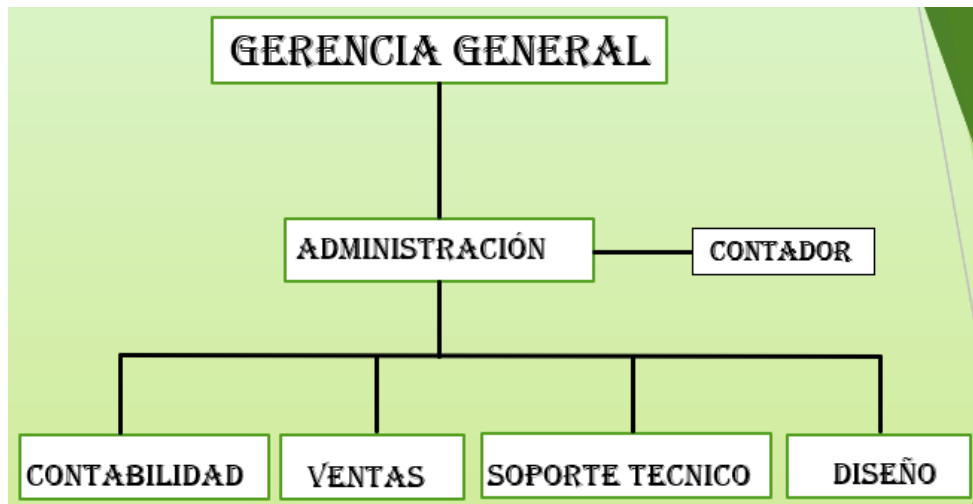


### ***2.2.3. Organigrama de Edusys Sistemas Ltda.***

En la estructura organizacional no está contemplada la dirección de Gestión del Talento Humano, debido a que existe una desactualización ya que hay una persona que se encarga de ciertas actividades de esa área.

Figura 3.

*Organigrama de la empresa.*



### 3. Marco de referencia

#### 3.1 Marco de Antecedentes

Cadena y Ochoa (2019). En su proyecto de grado “Plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Industria Colombiana de Pan Incolpan S.A.S”, evidencia la necesidad de mejoramiento en la gestión del talento humano en la empresa Industria Colombiana de Pan Incolpan S.A.S, debido a que existía un crecimiento en el sector y en consecuencia, un crecimiento organizacional, cabe resaltar, que la empresa contaba con el área de talento humano pero no se veía reflejado la gestión del proceso, ya que no existía una estandarización sistemática en cada subproceso y se observaron aspectos como, el manual de perfiles no estaba desarrollado para todos los cargos de la empresa, deficiencias en el reclutamiento, selección y contratación del personal, no contaban con un plan de incentivos y

programa de evaluación del desempeño, entre otros aspectos a mejorar. Por ende, la empresa y el proyecto buscaba formular e implementar acciones que contribuyeran a fortalecer el proceso de gestión del talento humano. Todo lo anterior, aplica como guía para la construcción del planteamiento del problema ya que, existen similitudes en las necesidades de generar un talento humano proactivo, gestor y que contribuya al crecimiento de la empresa, así mismo, el proyecto de Cadena y Ochoa (2019) se manejó de guía para la realización del instrumento de evaluación diagnóstica del presente trabajo.

De manera análoga, González (2019). Desarrollo en su proyecto de grado “Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano en la Empresa Metrolínea S.A” propuestas de mejora en el área de talento humano con el fin de potencializar la fuerza laboral y a su vez a la empresa, ya que Metrolínea S.A contaba con una alta rotación por ser perfiles que son afectados por el factor político, por esta razón se identificó una ineficiencia en el cumplimiento de los objetivos además que contaban con un programa desactualizado y no establecían un adecuado plan de capacitaciones e incentivos teniendo en cuenta, que la evaluación del desarrollo de las actividades estipuladas en los perfiles laborales no estaban siendo ejecutadas y no se estaban cumpliendo con las metas tácticas, por ende con la realización de éste proyecto de grado se pretendía estandarizar los procesos con el fin de soportar y aumentar el cumplimiento de los objetivos tanto del área como de la organización. De la información anterior se destaca como útil para la ejecución del actual proyecto, la ayuda audiovisual de los análisis planteados para el objetivo de optimizar el personal y la organización igualmente, la revisión de la literatura que plasma definiciones claras y asertivas para el manejo conceptual que se puede realizar en el presente proyecto.

Por otro lado, Rojas y Vilchez (2018) en su tesis para optar el grado académico “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima” realizaron una investigación en la cual afirman que la gestión del talento humano, el desempeño laboral del personal y el clima organizacional se relacionan para lograr una sinergia y crear una eficiente entidad, además, el proyecto analiza y determina el verdadero valor del talento humano en una organización. Todo lo anterior aporta como guía a la elaboración del proyecto de grado que se pretende realizar ya que se busca el mejoramiento de la organización por medio del principal motor y recurso, los trabajadores, teniendo en cuenta, que todos los subprocesos se relacionan para una buena reacción de la organización frente al mercado globalizado, todo esto un factor fundamental en el desarrollo de este proyecto se basa en tener presente que una excelente motivación en el personal genera grandes resultados empresariales.

### **3.2 Marco teórico**

#### ***3.2.1. Gestión del talento humano***

“La Gestión del Talento Humano es el proceso (planeación, organización, integración, dirección y control) de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia.” Dessler. G. (2009).

Chiavenato (2017) agrega que el área de la Gestión del Talento Humano es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante de la

concepción que se tenga del ser humano y su naturaleza, y, sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles.

Los objetivos de la gestión del talento humano según Chiavenato (2011) son:

- Ser un apoyo para la organización y así, lograr alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Brindar a la organización un aspecto competitivo con su talento humano, es decir, utilizar el personal adecuado en el momento indicado y con las habilidades correctas.
- Reconocer el trabajo del personal, motivándolo y recomenzándolo a las personas que se desempeñan eficazmente
- Permitir el aumento de la satisfacción personal y laboral
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
- Gestionar el cambio social, tecnológico, económico, cultural y político; garantizando la supervivencia de las organizaciones.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

### ***3.2.2. Importancia de la gestión del talento humano***

La Gestión del Talento Humano es de vital importancia para las organizaciones ya que no solo se trata de atraer el personal si no en mantener y retener, para así lograr que la organización crezca y tenga una mejora continua en todos los procesos.

Según Chiavenato (2017) el papel de la Gestión del Talento Humano está en expansión y cada vez es más estratégico y menos operativo. Sus objetivos se están centrando cada vez más en el negocio de la organización introduciendo ventajas competitivas a través de la creación,

desarrollo, difusión y aplicación del conocimiento corporativo en forma de habilidades esenciales para el éxito del negocio.

Y añade que el área de Gestión del Talento Humano tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, reclutarlas, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional. Esto depende de la Gestión del Talento Humano.

### ***3.2.3. Planificación de la fuerza laboral.***

“La planeación del personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura.” Chiavenato (2017) teniendo en cuenta, que una buena planificación de la fuerza laboral ayuda a la organización a adaptarse a la volatilidad del mercado actual y como consecuencia, se prevén riesgos por inexistencia de personal.

De igual manera, McBeath (1993) dice que la planificación de la fuerza laboral es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos. En términos generales podríamos decir que la planificación de recursos humanos supone prever la necesidad de recursos humanos de la organización y fijar los pasos para cubrir dichas necesidades.

Por otro lado, según Claver, Gascó y Llopis (1995) como Vetter (1972) afirman que la planeación de la fuerza laboral es el proceso por el que una empresa se asegura el número suficiente de personal con la cualificación necesaria, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno para

hacer las cosas más útiles y rentables económicamente siendo este subproceso una actividad estratégica para el desarrollo de una ventaja competitiva.

#### ***3.2.4. Análisis de cargos.***

“El análisis de los cargos es un proceso sistemático para la reunir la información que se utiliza para tomar decisiones respecto a los puestos. El análisis de los puestos identifica las tareas, las obligaciones y las responsabilidades de un puesto particular”. Gómez, Balkin y Cardy

Chiavenato (2017) afirma que analizar un puesto significa detallar lo que exige su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto.

De igual manera Brunet y Vidal (2014) indican que el análisis de cargos es un proceso, diseñado y coordinado entre la dirección de recursos humanos, mediante el que se analiza y registra todo aquello que se considera relevante de un puesto de trabajo: su finalidad, sus cometidos y actividades, las condiciones bajo las que estas se realizan, y todos aquellos requisitos básicos para poder ocuparlo con éxito. Además, consideran que un puesto de trabajo debe solucionar problemas teniendo en cuenta, sus habilidades, conocimientos, experiencias y aptitudes, por lo cual, se basan en el siguiente cuadro de dimensiones y factores para tener en cuenta al momento del análisis y así, lograr un desempeño eficaz.

Figura 4.

*Dimensiones y factores. Adaptación El gobierno del Factor Humano, 2014. Pag.332.*

DIMENSIÓN	FACTORES
Entorno organizativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Complejidad del entorno</li> <li>● Magnitud económica</li> <li>● Interacción del puesto de trabajo</li> </ul>
Marco de contribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dimensión de los problemas</li> <li>● Autonomía de las decisiones</li> </ul>
Perfil de factores de desempeño eficaz	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Educación, conocimientos y experiencia</li> <li>● Competencias</li> <li>● Estándares de gestión eficaz</li> </ul>

### 3.2.5. Diseño de cargos.

“El diseño de cargos es un proceso de organización del trabajo que afecta a las tareas que son contempladas en un puesto de trabajo específico” (Gómez- Mejía et al., 2001:94)

Teniendo un concepto más detallado, según Brunet y Vidal (2004) el diseño de cargos contempla tres cuestiones:

- a) Alcance o especialización horizontal: Hace referencia al número de tareas que se ejecutaran por el empleado en el puesto de trabajo
- b) Profundidad o especialización vertical: Se separa la realización del trabajo de su administración
- c) Relaciones entre los puestos de trabajo: Determina la naturaleza y el alcance de las relaciones interpersonales, tanto a nivel individual como grupal.

Asimismo, plantea una descripción y especificación del diseño de cargos para obtener perfiles detallados, estructurados, ordenados y sistemáticos, siguiendo el resultado obtenido en el análisis de puestos que se realiza para lograr la estrategia de la empresa, entonces, para llevar a cabo la descripción de puestos de trabajo hay que considerar los siguientes apartados:

- **Identificación del puesto laboral:** Se refiere a que cada cargo debe identificarse por medio de un código que represente características significativas del mismo.
- **Misión del puesto de trabajo:** Se describe la esencia del puesto y razón de ser del cargo
- **Relaciones:** Se identifica los superiores inmediatos, responsabilidades de supervisión y relaciones con actores internos o externos (clientes, proveedores, entre otros).
- **Responsabilidades y obligaciones:** Se detalla lo específico del trabajo y se describe las tareas asignadas.
- **Estándares de desempeño:** Se indica lo que el ocupante del puesto debe alcanzar como mínimo.
- **Condiciones de trabajo:** Es determinar las condiciones del ambiente donde el cargo se desempeñará.

### ***3.2.6. Reclutamiento.***

Debido a que las personas y las organizaciones no nacen unidas, es necesario que, para su integración, se comuniquen asertivamente por medio de los diferentes elementos que brinda el entorno para una divulgación concreta y activa.

Por ende, Chiavenato (2011) afirma que el reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del Mercado de Recurso Humano (MRH) para abastecer

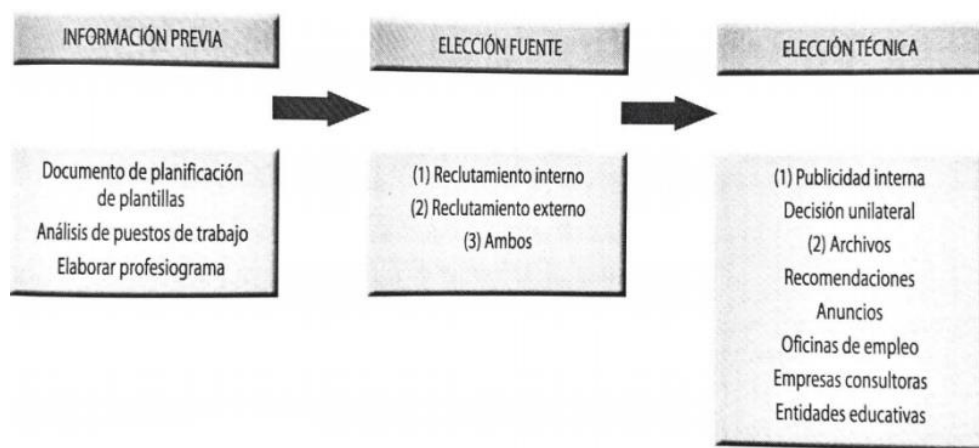
el proceso selectivo, funciona como un proceso de comunicación. Existen dos formas, en primer lugar, el reclutamiento interno, que consiste en un procedimiento con candidatos que trabajan en la organización para promoverlos o transferirlos a otras actividades, creciendo activamente el desarrollo del personal; por otro lado, el reclutamiento externo que se dirige directamente a los candidatos que están en el MRH fuera de la organización, para someterlos al subproceso de selección de personal.

Complementando el concepto anterior, Sastre y Aguilar (2003) recogen una serie de fases del proceso de toma de decisiones relativas al reclutamiento, que con la anterior definición se hace una aclaración sobre los datos importantes en este proceso.

Figura 5.

*Fases del proceso de reclutamiento. Adaptación El gobierno del Factor Humano, 2014.*

*Pag.279.*



### 3.2.7. Selección.

Según Ivancevich e Irwin “La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección

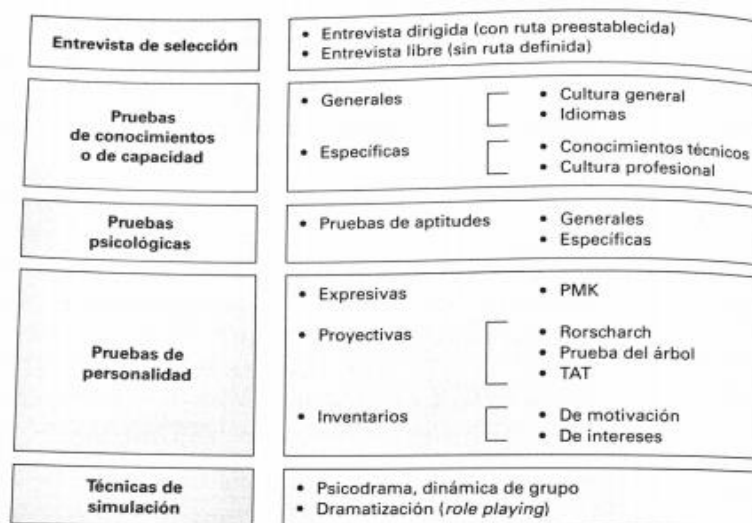
para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado” (Citado en Chiavenato, 2009, p.137).

Por otro lado, Pereda y Berrocal (1999) definen la selección como el proceso sistemático a través del cual se elige, dentro de todos los candidatos reclutados, el más adecuado para ocupar el puesto vacante. En otras palabras, es escoger el mejor candidato, filtrando por de herramientas que permitan ingresar a la persona que cuente con las características aceptables para la empresa y acordes al perfil buscado.

Una definición muy común entre la población afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno, siendo esta clara y precisa en el objetivo central de este proceso. Además, Chiavenato afirma que la selección de personal funciona como filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. El autor también brinda categorías para una selección rápida y confiable, estas se presentan en la siguiente figura.

Figura 6.

*Las cinco categorías de técnicas de selección de personal. Adaptación Gestión del Talento Humano, Selección del personal, 2009. Pag.148.*



### **3.2.8. Gestión del desempeño.**

“La gestión del desempeño consiste en la planeación, organización, dirección y control de todo el flujo de actividad de la organización en todas las áreas y en todos los niveles para asegurar el alcance de los objetivos de la organización y la entrega de resultados excelentes.” Chiavenato (2017)

De acuerdo con el anterior autor, se debe entregar resultados eficientes, eficaces y efectivos, por ende, es necesaria la medición y relacionado a esto indicadores que permitan conocer el desempeño de los trabajadores de forma cuantitativa. Por eso, es comúnmente hablar de la evaluación de desempeño que es un proceso que evalúa a los trabajadores basado en una estimación cuantitativa y cualitativa, este proceso debe revisarse periódicamente en las organizaciones ya que brinda información sobre cómo cada trabajador aporta al logro de los objetivos organizacionales, midiendo la eficiencia con la que este realiza sus funciones respectivas, además, es una herramienta útil para fijar los incentivos en la compañía, que el empleado pueda conocer sus fortalezas y debilidades y de qué manera puede mejorar su desempeño, y a su vez el gerente pueda proponer medidas para aumentar el nivel general de desempeño en la compañía, entre otras.

#### **Etapas de la evaluación de desempeño:**

1. Definir los objetivos
2. Definir el grupo de personas o área hacia dónde va dirigida la evaluación
3. Determinar quién será la persona encargada como evaluador, puede ser el jefe o el mismo empleado (autoevaluación)

4. Establecer cada cuanto tiempo se realizará la evaluación, puede ser anual, semestral, mensual, etc.
5. Realizar la debida capacitación a la persona encargada de realizar la evaluación, con el fin de darle a conocer los objetivos, funcionamiento, método a utilizar y su función como evaluador.
6. Última revisión y corrección del instrumento de evaluación para no tener inconvenientes en el momento del desarrollo del proceso de evaluación.
7. Realizar la evaluación de desempeño
8. Efectuar el respectivo análisis de los resultados para encontrar las falencias del personal al que se le realizó la evaluación
9. Se debe comunicar a los trabajadores los resultados obtenido en la evaluación de desempeño, para que estos puedan saber cuáles son sus falencias y de esta manera puedan trabajar en ellas, además para lograr una retroalimentación por parte de ellos.

### ***3.2.9. Capacitación.***

Chiavenato (2017) expresa que la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, aptitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente.

Para complementar, Ivancevich (1995) afirma que es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y capacidades que

exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito.

Cabe destacar que la capacitación y formación de los trabajadores se realiza con el fin de motivarlos y generarles más conocimiento, ya sea en el aspecto personal o laboral, es decir, las capacitaciones no solo deben complementar el aspecto del saber, también debe integrar el factor del ser, para crear una buena gestión del talento humano.

Figura 7.

*Los estratos del desarrollo. Adaptación Gestión del Talento Humano, desarrollo del personal, 2009. Pag, 367.*



Además, es una forma de orientar al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. Teniendo en cuenta la anterior figura que según Chiavenato (2009) plantea, existen niveles del desarrollo y todos se relacionan entre sí, conociendo que la capacitación y el desarrollo de las personas consiste en niveles de aprendizaje individual, por otro lado, el desarrollo organizacional se conoce como el nivel más amplio, en que las organizaciones aprenden y se desarrollan debido al cambio y la innovación.

### ***3.2.10. Plan de mejoramiento.***

Un plan de mejoramiento es considerado por varios autores como un conjunto de medidas de cambio que se relacionan y ejecutan en una organización con el objetivo de mejorar su rendimiento. Un plan de mejoramiento con respecto a la gestión del talento humano puede ser aplicado en uno o varios de los subprocesos de la empresa, dependiendo de los criterios que la alta dirección considere que deben ser optimizados (Gómez y Ríos, Ocampo, 2017).

Para la correcta elaboración de un plan de mejoramiento, Bustillos, Sosa, López y Bugdud (2013) consideran necesario diseñar la planificación de las tareas para conseguir los objetivos propuestos a alcanzar, por ende, se considera necesario tener en cuenta los siguientes pasos:

- Identificar el área de mejora.
- Detectar las principales causas del problema.
- Formular el objetivo.
- Seleccionar las acciones de mejora.
- Realizar una planificación.
- Llevar a cabo un seguimiento.

## **4. Desarrollo metodológico**

Para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan de mejoramiento en el área de la gestión del talento humano en Edusys Sistemas Ltda, se podrán en marcha distintas actividades que hacen parte de este proyecto, con el fin de cumplir satisfactoriamente esta etapa.

**Tabla 2***Metodología del proyecto.*

<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>
Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de gestión del talento humano de la empresa Edusys Sistemas Ltda.	Para la ejecución del diagnóstico se llevó a cabo un procedimiento que consistía en diferentes etapas el desarrollo del mismo, en primer lugar, se realizó un análisis preliminar y del proceso de la GTH por medio de una entrevista con la tutora de la empresa, seguidamente se revisó la documentación actual en el área de GTH con el fin de verificar la existencia de los diferentes formatos, posteriormente se entrevistó a la encargada de este proceso con el objetivo de profundizar en temas que no quedaron claros con las dos fases anteriores, luego se aplica un instrumento de evaluación diagnóstica del proceso de GTH y finalmente se realizan las conclusiones de acuerdo a los resultados obtenidos.
Formular un plan de mejoramiento de la gestión del talento humano a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado.	A partir de los resultados generados en el diagnóstico se realizó una matriz en las cuales se define el subproceso a intervenir, mejora propuesta, la causa del problema, responsables, fecha de inicio y finalización. Seguidamente se socializará con los

*Metodología del proyecto.*

<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>
	directivos de la empresa para que ellos aprueben la implementación de las mejoras.
Implementar las mejoras del plan propuesto aprobadas por la gerencia de la empresa Edusys Sistemas Ltda.	De acuerdo con la aprobación de las propuestas de mejora de la fase anterior, se implementarán las acciones requeridas donde posiblemente podrían estar: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Protocolo de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal</li> <li>- Actualización de los perfiles y manuales de funciones</li> <li>- Programa de gestión de desempeño</li> <li>- Ajuste a la estructura organizacional</li> </ul>
Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y sirvan como soporte del conocimiento y de la información de la organización.	De acuerdo con las fases anteriores, es necesaria una herramienta ofimática que se desarrollará en Microsoft Excel dado que es un programa útil y su manejo es más conocido al realizar los cálculos. Se diseñará e implementará una herramienta para la evaluación del desempeño y para la planeación del talento humano.
Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita medir el impacto de	Se diseñarán un sistema de indicadores de gestión con el fin de realizar un seguimiento y medición a las mejoras implementadas y lograr

*Metodología del proyecto.*

<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>
las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento al proceso.	observar el impacto del proyecto de mejoramiento de la gestión del talento humano dentro de la organización proceso.
Socializar con el nivel directivo y personal del proceso, las mejoras implementadas para la continuidad en su aplicación.	Después de desarrollar las mejoras, se realizará la presentación de los resultados obtenidos a los directivos de la empresa.

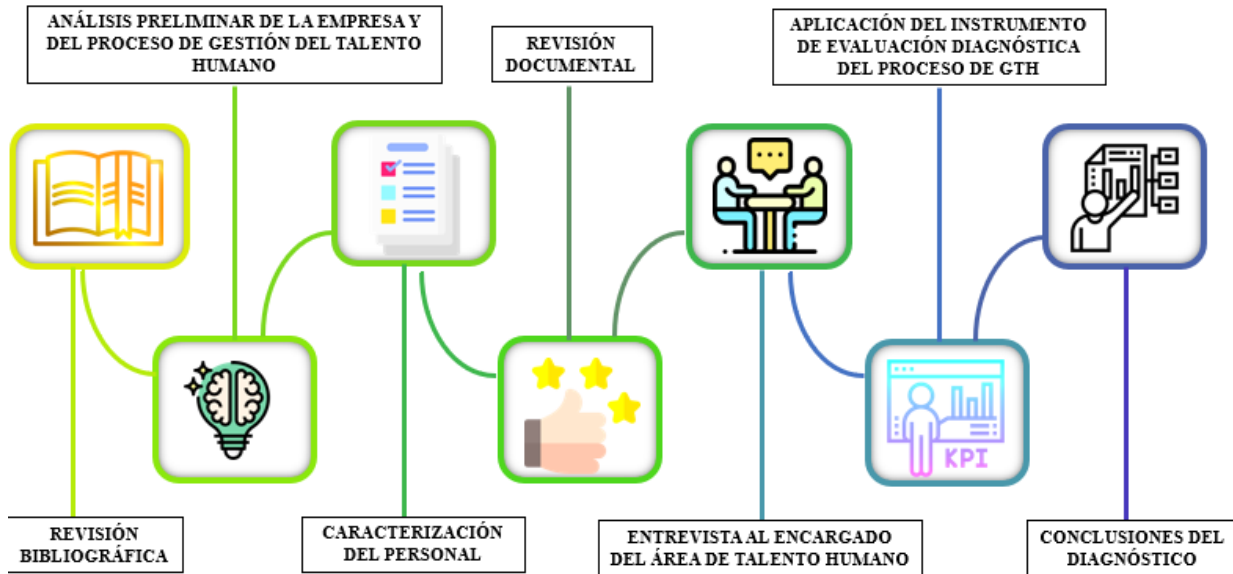
Nota. Descripción de las actividades a realizar para el logro de los objetivos.

## 5. Análisis y diagnóstico de la GTH

A continuación, se presenta el diagnóstico realizado en la empresa Edusys Sistemas Ltda., este diagnóstico se realiza con el objetivo de conocer todas las necesidades y oportunidades de mejora existentes actualmente en el proceso de gestión del talento humano de la empresa Edusys Sistemas Ltda. Para realizar el diagnóstico al proceso, se siguió la metodología que se presenta a continuación:

Figura 8.

*Metodología del diagnóstico.*



**Tabla 3**

*Metodología del diagnóstico.*

Etapa	Descripción
1. Revisión bibliográfica	Se llevó a cabo una revisión de la literatura para lograr una base teórica de acuerdo con todo lo referente a la gestión del talento humano y proyectos finalizados, con la intención de sustentar las actividades a realizar para mejorar el proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa Edusys Sistema Ltda.

*Metodología del diagnóstico.*

<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>
2. Análisis preliminar de la empresa y del proceso de gestión del talento humano	Se realiza una reunión con la tutora a fin de conocer las generalidades de la empresa (reseña histórica, procesos, jornadas, turnos, entre otros).
3. Caracterización del personal	Se hace una encuesta en línea con el fin de obtener el perfil demográfico de la población de la organización (número de empleados, número de cargos, población, genero, rangos de edad, rangos salariales, entre otros) además, estos datos son rectificadas con la persona a cargo de la Gestión del Talento Humano en la empresa.
4. Revisión documental	Se lleva a cabo una revisión de los documentos y formatos de cada uno de los subprocesos de la gestión del talento humano, a fin de conocer el grado actual de estandarización de cada uno de ellos y lo faltante para lograr una gestión idónea del proceso.
5. Entrevista al encargado del área de talento humano	La entrevista tiene como fin ampliar la información obtenida en las etapas anteriores e identificar oportunidades de mejora en el proceso.
6. Aplicación del instrumento de evaluación diagnóstica del proceso de GTH	Se aplica un instrumento de evaluación que se diseñó con base a la teoría encontrada en la revisión bibliográfica presente.

*Metodología del diagnóstico.*

<b>Etapa</b>	<b>Descripción</b>
7. Conclusiones del diagnóstico	De acuerdo con la etapa anterior, se concluye la información cuantitativa para justificar el planteamiento de problema contemplado en el proyecto de grado.

Nota. Descripción de las etapas de la metodología diagnóstica

### **5.1 Revisión bibliográfica.**

En primer lugar, se revisaron varios libros que existen actualmente en biblioteca ya sea virtuales o ejemplares en la estantería, se revisó el libro *El gobierno del Factor Humano* de Ignasi Brunet Icart y Antoni Vidal Suñe (2014) en donde expone el contexto de la transformación de la dinámica competitiva de las empresas y el talento humano como recurso estratégico para la generación de una ventaja competitiva innovadora, con el fin de que las empresas sobrevivan al entorno cambiante. Del mismo modo, el libro *Gestión de personas – Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* (2015) justifica que las personas y las organizaciones deben ser uno solo, por esa razón, se debe considerar a las personas como miembros y parte fundamental de las organizaciones.

Por último, se hizo una revisión del libro *Administración de recursos humanos* de Chiavenato (2017); en donde plasma cada uno de los subprocesos de la gestión del talento humano, que deben llevarse a cabo en toda organización para una correcta administración del recurso humano, teniendo en cuenta, que el libro fue base para la construcción de varios conceptos de la

Gestión del Talento Humano en el transcurso del proyecto de grado. Los subprocesos de GTH y su interacción según Chiavenato son,

Figura 9.

*Los cinco subsistemas en la gestión de personas y su interacción y reciprocidad.*

*(Administración de recursos Humanos, 2017)*

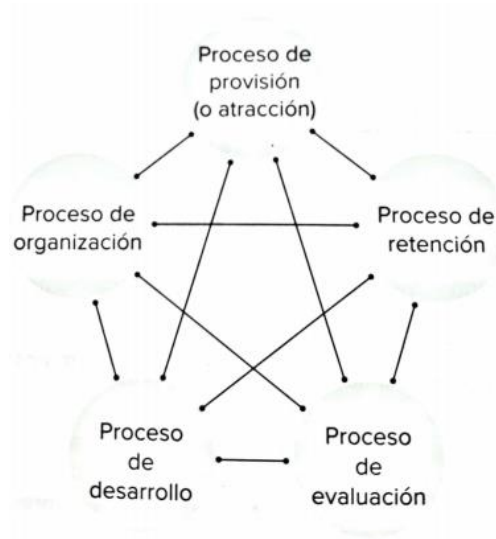


Figura 10.

*Procesos y subprocesos en el área de GRH. (Administración de recursos Humanos, 2017).*



## **5.2 Análisis preliminar de la empresa y el proceso de la gestión de talento humano.**

El principal recurso que se utilizó para la etapa de análisis fue una reunión con la administradora de la empresa, en este caso tutora del proyecto de grado, con el fin de conocer la empresa y tener conocimientos básicos sobre el proceso de GTH, en dicho encuentro se hizo una presentación general de la empresa Edusys Sistema Ltda. y del estado actual del proceso. Como resultado de esta primera etapa se obtuvo la siguiente información:

El objeto social de Edusys Sistemas Ltda., es el desarrollo y comercialización de programas de computación, sistematización de datos, prestar y suministrar asesorías en sistemas y soporte técnico, de igual forma presta el servicio de análisis, diseño y montaje de infraestructura de redes computación, actividades de impresión; la empresa cuenta con un solo horario laboral el cual es de 7:00 am a 12:00 am, en la tarde de 2:00 pm a 6:00 pm de lunes a viernes y los días sábados el personal trabaja de 8:00 am a 12:00 am , la empresa atiende en ese horario a sus clientes por ende, los trabajadores están activos en la empresa en esos tiempos y no existen más turnos ya que ellos brindan un servicio.

Actualmente, trabajan 9 empleados distribuidos en todas las áreas que maneja la empresa, tienen 8 cargos y existen 6 documentados en el manual de cargos y funciones, aunque están desactualizados ya que no contienen la totalidad de los cargos presentes y teniendo en cuenta que la empresa se manifestó acerca de nuevos cargos que requieren debido a las nuevas necesidades comerciales que presentan, necesitan documentos que estandaricen las actividades realizadas al interior de la empresa y del proceso como lo es el subproceso de reclutamiento y selección del

personal. En la organización no se realiza la planeación de la plantilla, no cuentan con un instrumento o herramienta que permita medir la participación de cada trabajador a los objetivos de la empresa, asimismo, carecen de una buena planeación y ejecución de las actividades de capacitación para los trabajadores ya que no tiene muy presente en que áreas deben ser enfocadas.

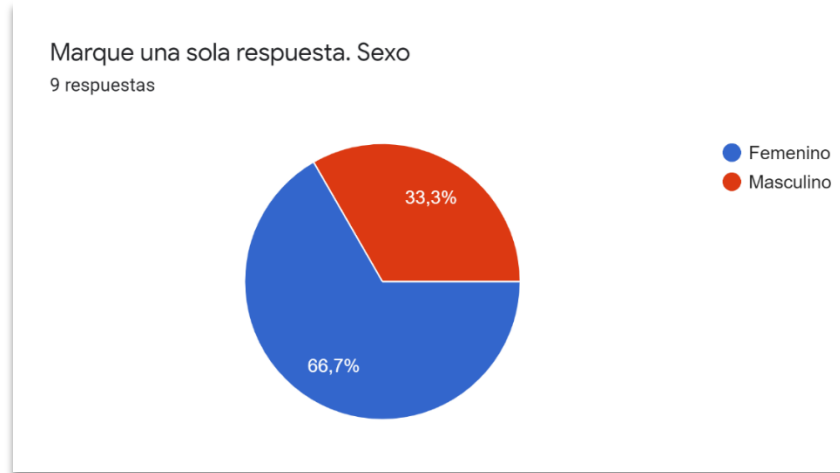
### **5.3 Caracterización del personal**

Debido a que la empresa no contaba con la información actualizada de algunos datos de sus trabajadores, se llevó a cabo una encuesta virtual que fue autorizada por la tutora de la empresa para la realización de esta en horario laboral, en la cual se hace referencia las condiciones que actualmente se tienen en cuanto a puestos de trabajo, población, género, rangos de edades, rangos salariales, estratos, entre otros. Esto permite visualizar la organización de forma global y comprender la importancia de las actividades que lleva a cabo el proceso sobre el cual se basa el presente trabajo, y más aún la importancia de contar con todos los elementos suficientes para que la ejecución de las acciones sea la adecuada. Edusys Sistemas Ltda se constituye como Microempresa de acuerdo con la Ley 590 establecida por el gobierno nacional, teniendo en cuenta el número de empleados que posee en la actualidad.

En la organización la distribución del personal por género tiende a ser más inclinada hacia las mujeres, una de las razones principales, es que la empresa cuenta con servicios de manualidades y diseño.

Figura 11.

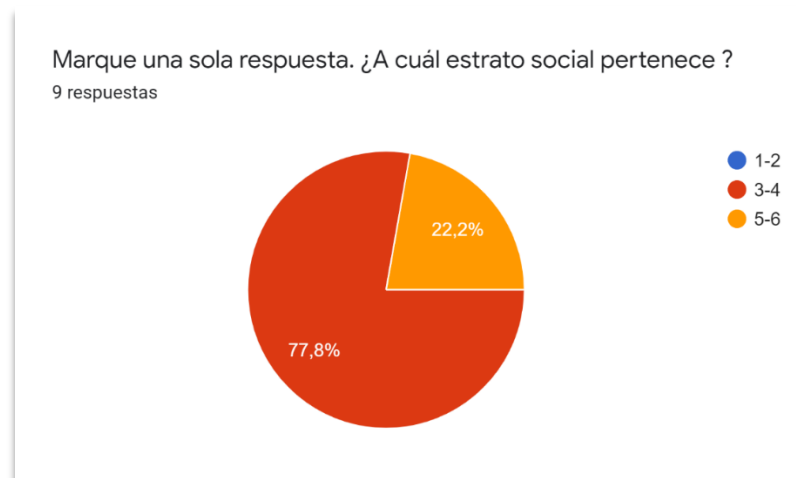
*Distribución porcentual de género en la empresa.*



De acuerdo con el estrato en el que viven los trabajadores, el 77,8% vive en un estrato entre el nivel 3 a 4, por otro lado, el restante de la población trabajadora de Edusys Sistemas Ltda vive en un estrato superior al 4.

Figura 12.

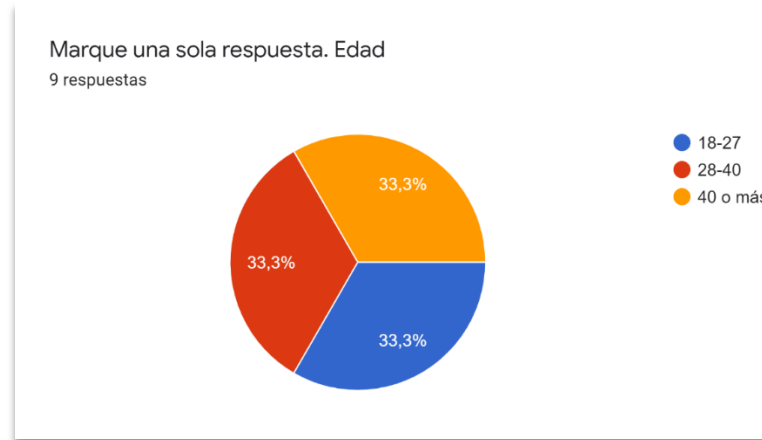
*Estrato.*



La empresa tiene diversificación en edades, aunque en mayor proporción es población joven la que labora en la organización, por ende, existe una oportunidad de crecimiento personal y grupal dentro de la empresa a partir de la adecuada gestión del subproceso desarrollo de personal.

Figura 13.

*Distribución de edades.*



El nivel educativo está paralelo con relación a los cargos que se manejan en la organización, sin embargo, un plan que incentive o motive y apoye a los trabajadores para ampliar sus conocimientos en el área por medio de estudios, mejoraría no solo la calidad de vida del trabajador, sino que también aportaría al desarrollo de la empresa, dado que el empleado podrá realizar actividades que generen un valor agregado a la empresa.

Figura 14.

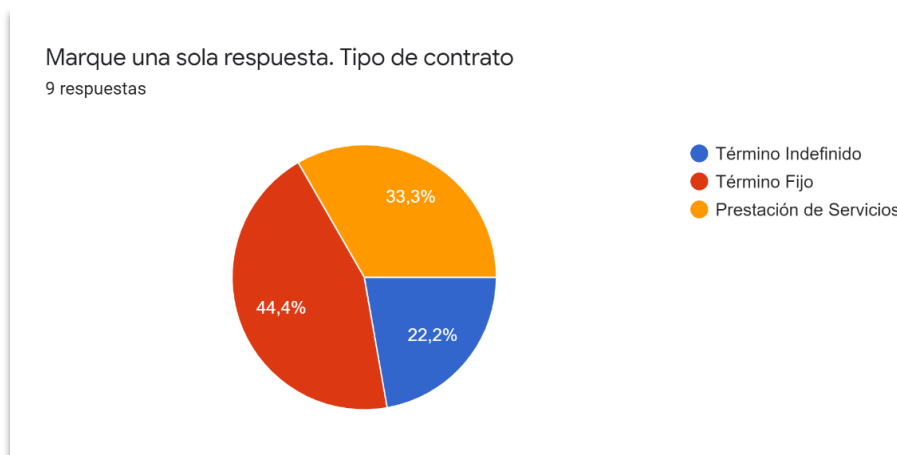
*Nivel de escolaridad.*



Un 66,6% del personal de Edusys Sistemas Ltda está adscrito directamente a la empresa, lo que es una ventaja dado que la empresa reconoce que el talento humano es esencial para el desarrollo de actividades y el restante está como personal externo que apoya a la empresa a través de la prestación de servicios.

Figura 15.

*Tipo de contrato.*



El nivel salarial de la organización lo establecen de acuerdo con el cargo y funciones que realice dentro de la empresa.

Figura 16.

*Rango salarial.*

La antigüedad de las personas es buena de acuerdo con los números, aunque existe una diferencia significativa ya que, la empresa a sus inicios era familiar y no estaba muy consolidada, pero con el tiempo la empresa se ha vuelto más formal y ha empezado a organizar y buscar personal para generar desarrollo en la empresa.

Figura 17.

*Antigüedad en la empresa.*

#### 5.4. Revisión documental.

Se le solicitó al encargado de recursos humanos de Edusys Sistemas Ltda., los documentos o formatos de los subprocesos y actividades que hacen parte de la gestión del talento humano, a continuación, se hace referencia el listado de los documentos solicitados al departamento de Gestión del Talento Humano de Edusys Sistemas Ltda., con el fin de identificar en qué estado documental se encuentran las actividades del proceso.

**Tabla 4.**

*Revisión documental.*

<b>Documento</b>	<b>Estado</b>
Manual de cargos y funciones	El documento está definido para cinco de los ocho cargos existentes actualmente en la empresa.
Reglamento interno de trabajo	Actualizado y publicado en la entrada de la empresa.
Formato de entrevista personal	Desactualizado teniendo en cuenta que los formatos no están estructurados por cargo, además, no se completa toda la información requerida en el momento de la entrevista.
Formato de requerimientos de nuevo personal	Es un formato en donde se diligencia los datos y documentos que se tiene de las personas que laboran en la empresa, es decir, es la hoja guía de la carpeta de cada trabajador, que contiene con algunos procedimientos que

---

	<p>la empresa debe cumplir para el ingreso de un nuevo trabajador. Por ejemplo, el contrato, hoja de vida, certificaciones laborales, afiliaciones, inducción, entre otras.</p>
Formato de capacitación	<p>El formato cuenta con la fecha de la realización de la capacitación, el lugar, la hora de inicio y respectiva finalización, los asistentes a la formación de conocimiento, el objetivo de esta, su desarrollo y los compromisos que genera. Además, existe otro formato más general, que trata sobre la asistencia a las capacitaciones y se hace cuando son para toda la empresa.</p>
Formatos de permisos	<p>Estos formatos se completan cuando los trabajadores requieren una solicitud de salida de la empresa.</p>
Entrega de dotación	<p>Es un formato que se completa cada vez que la empresa entrega la dotación, siempre se realiza y se tiene un historial de este, se registra la fecha en que se entrega la dotación, el cargo, la persona y la firma de esta.</p>
Control de llegadas y salidas	<p>El formulario se completa y se lleva a cabo cuando se sale esporádicamente el personal, pero es una diligencia rápida.</p>

---

Formato entrevista de personal nuevo	El formato contiene una serie de preguntas, para la respectiva verificación de referencias laborales y personales.
Estructura organizacional	Existe organigrama, pero esta desactualizado debido a que la empresa cuenta con áreas administrativas que no están presentes en el.

---

Nota. Descripción de los documentos actuales del proceso de Gestión del Talento Humano

### **5.5. Entrevista al encargado del área de Talento Humano**

Con la intención de profundizar en temas se realiza una entrevista ( Ver apéndice A) a la encargada del proceso de Gestión del Talento Humano, en base a esta se pudo identificar que, de acuerdo a los subprocesos planteados anteriormente, la planeación de los trabajadores se realiza a medida que se necesitan, es decir, sobre la marcha y sin ninguna herramienta en donde se encuentre datos históricos de producción con los que se pueda ejecutar una planificación acertada de la cantidad de personal para laboral en la empresa.

Actualmente, la empresa cuenta con los manuales de funciones y perfiles correspondiente a cinco de los ocho cargos que existen, aunque estos están desactualizados de acuerdo con los cambios que la organización presenta, además, esos documentos no fueron diseñados por ellos mismos, sino que se basaron en unos existentes de otra empresa, por ende, existe comunicación ineficiente entre los trabajadores ya que no tienen claro las funciones principales y la posición jerárquica de su cargo. Además, el diseño organizacional de la empresa no es claro y según lo evidenciado por el mapa de procesos dado por la empresa, existen más procesos que no están dentro del organigrama suministrado por Edusys Sistemas Ltda.

En la organización no se tiene documentado ni estandarizado los subprocesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, por eso, en ocasiones se hace de manera incompleta debido a que no se tiene un procedimiento determinado donde se especifique el paso a paso a seguir, además, los formatos de entrevistas no son completados en el momento de la aplicación de este instrumento, sino que la encargada del proceso de GTH lo termina de diligenciar después de que la persona es contratada. Con respecto al proceso de evaluación del desempeño, la empresa no cuenta con un sistema o instrumento que permita conocer si los trabajadores cumplen o no sus metas, por lo que no existe una retroalimentación de esta ni se tiene en cuenta los resultados para una elaboración de planes de acción, tampoco, para los planes de capacitación del personal.

Actualmente la empresa está gestionando la implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo, por lo tanto, empieza a requerir varios instrumentos y formatos para el cumplimiento y la ejecución de este. Con respecto al clima laboral, la empresa no desarrolla ningún tipo de programa y evaluación de este. Por último, la empresa no cuenta con un plan de incentivos debidamente documentado, donde se plasme y desarrolle un presupuesto específico, los comportamientos a premiar y los objetivos a alcanzar.

### **5.6 Aplicación del instrumento de evaluación diagnóstica del proceso de GTH.**

El instrumento de evaluación (Ver apéndice B) se realizó de acuerdo a los conceptos y estructura de la bibliografía consultada, además de la asesoría del director del presente proyecto; cabe resaltar que este instrumento es una de las herramientas más efectivas para controlar el cumplimiento de los requisitos que se deben llevar a cabo para el correcto funcionamiento de la

empresa, la aplicación del instrumento permite detectar las oportunidades de mejora que tiene la organización debido al incumplimiento de los procesos de la GTH. Esta herramienta se realizó en compañía del encargado de recursos humanos, para tener una descripción verídica y cuantificable del proceso.

El instrumento de evaluación del cumplimiento cuenta con unas variables cuantitativas y su respectiva descripción, que reflejan el estado en el que se encuentran los macroprocesos y sus respectivos subprocesos, estos criterios de evaluación fueron los siguientes:

- 1: No cumple
- 2: En proceso de cumplimiento
- 3: Se cumple parcialmente
- 4: Se cumple en su totalidad

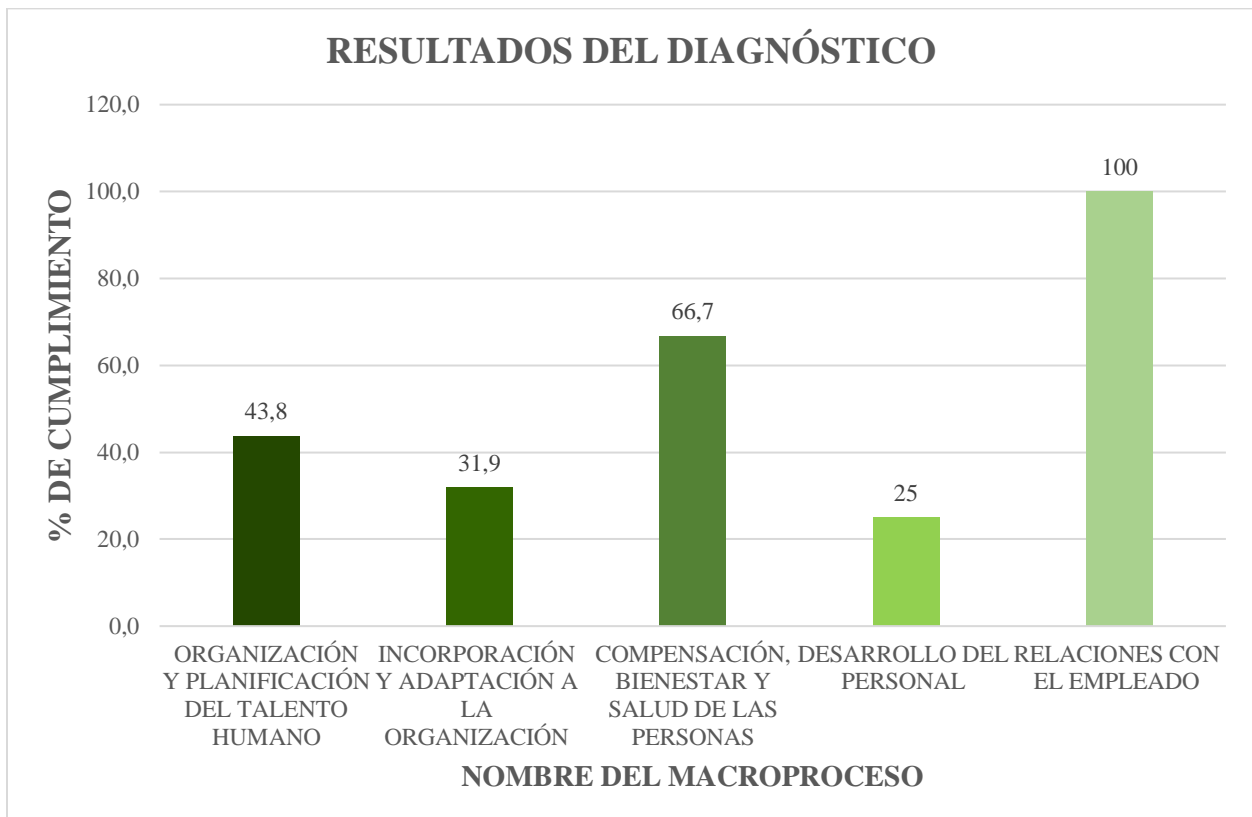
Todo esto con el fin de generar una puntuación y resultados cuantitativos para la interpretación de los resultados. A continuación, se muestran los resultados obtenidos de cada uno de los criterios evaluados, teniendo en cuenta que se realizó dos tipos de gráficas, de manera global que serían los macroprocesos de las organizaciones y de manera específica que serían los subprocesos que los conforman.

Teniendo en cuenta los criterios de evaluación anteriormente nombrados, donde el uno (1) es la peor calificación y cuatro (4) la mejor, se determinan otros criterios para un análisis con respecto a los porcentajes suministrados en las siguientes tablas (Ver tablas 14 y 15), los cuales se interpretaran, si el porcentaje es mayor o igual 96% será que tienen un excelente manejo de ese proceso, si el porcentaje está entre  $\geq 76\%$  -  $< 95\%$  se definirá como bueno, por otro lado, si el porcentaje está dentro  $\geq 56\%$  -  $< 75\%$  el proceso lo están manejando de manera regular en la

organización, por último, si el porcentaje se encuentra por debajo de  $\leq 55\%$  ya estaría la empresa con un proceso de apoyo deficiente.

Figura 18.

*Resultados del instrumento de evaluación diagnóstica de los macroprocesos de la GTH.*

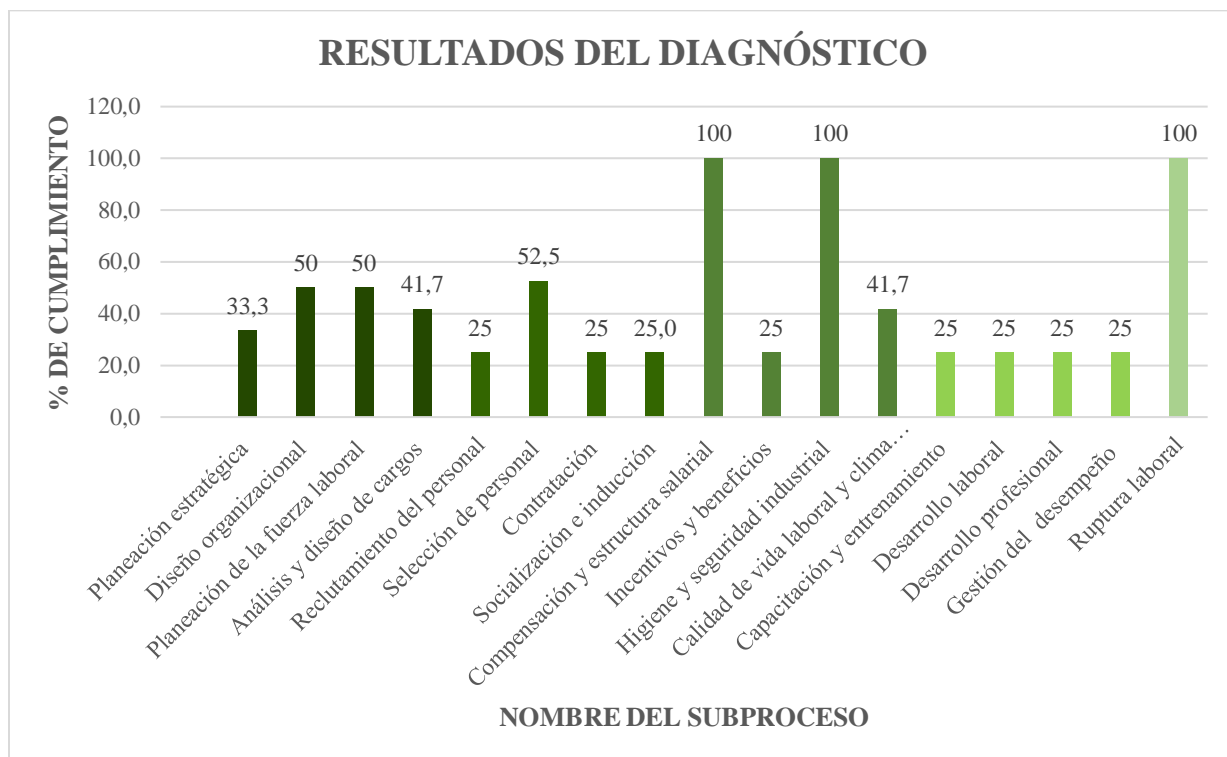


Según la figura 18, se evaluaron cinco macroprocesos que se diagnosticaron de acuerdo con el instrumento de evaluación y se evidencia que la empresa en la mayoría de estos cuenta con una deficiencia y el proceso de talento humano no aporta a la organización innovación, reacción al cambio y ninguno de los objetivos que la buena GTH genera. El proceso a nivel general, sacando un promedio de todos los porcentajes del resultado, cuenta con un 53,5% del total del cumplimiento, siendo este dato alarmante para el proceso de GTH y rectificando que la GTH puede favorecer en gran medida el crecimiento de la organización.

Además, se puede analizar de acuerdo con la gráfica ilustrada que uno de los macroprocesos más débiles es el desarrollo del personal con 25%, y en contraste, el macroproceso que se cumple en totalidad es la relación que la empresa posee con el empleado. ya que según los criterios de evaluación cumple con todos ellos.

Figura 19.

*Resultados del instrumento de evaluación diagnóstica de los subprocesos que conforman los macroprocesos de la GTH.*



La figura 19 muestra los resultados obtenidos por medio de la aplicación del instrumento de evaluación diagnóstica realizada, donde se observa los subprocesos que hacen parte de los respectivos macroprocesos, logrando comparar y analizar que los subprocesos con menor

porcentaje de cumplimiento son, el reclutamiento del personal, socialización e inducción, incentivos y beneficios, capacitación y entrenamiento, desarrollo laboral, desarrollo profesional y gestión del desempeño, siendo este del 25%, en segundo lugar, planeación estratégica con un 33,3%, seguido de la calidad de vida laboral y clima organizacional y el análisis y diseño de cargos con un 41,7%, posteriormente los subprocesos diseño organizacional, planeación de la fuerza laboral, selección de personal y contratación cuentan con porcentaje mayor a 50%. Y finalmente, la empresa también cuenta con subprocesos que son ejecutados completamente, como lo son, las compensación y estructuras salariales, higiene y seguridad industrial y ruptura laboral, cumpliendo así el 100%. En el apéndice C se puede observar los hallazgos por cada criterio de evaluación y oportunidades de mejora de acuerdo con el instrumento de evaluación.

### **5.7 Conclusiones del Diagnóstico.**

En esta etapa se presentan los resultados finales de la información obtenida en la revisión documental, entrevista y la aplicación del instrumento diagnóstico en la empresa Edusys Sistemas Ltda en el proceso GTH.

- El análisis de la evaluación de los subprocesos en la organización demuestra que el puntaje de 53,5%, es decir, existe un nivel de deficiencia en la gestión del talento humano, siendo el desarrollo del personal el macroproceso más crítico.
- El manual de cargos y funciones requiere de un ajuste, incluyendo de manera más formal el perfil de ventas y sus respectivas actividades, además el actual formato de los perfiles

no contiene una clasificación específica sobre las funciones principales y secundarias de cada puesto de trabajo, generando que el trabajador no identifique con exactitud cuál es su prioridad.

- La empresa no cuenta una alineación en los objetivos de la GTH con el direccionamiento estratégico de la misma, además, no se diseñan y establecen objetivos estratégicos para el área de GTH.
- En la organización no cuentan con un plan de capacitación donde se planifique las fechas y los temas que se impartirán, ya que todo se hace a medida que los directivos tengan disponibilidad, además, el encargado de establecer el contenido del plan no cuenta con los resultados de la evaluación de desempeño, ya que en ese proceso es donde se evidencian las falencias y, por ende, las necesidades que existen en el trabajador.
- De acuerdo con lo anterior, no se puede determinar las necesidades debido a que existe un sistema de indicadores de gestión que mida el desempeño de los trabajadores y de cada subproceso.
- La inducción que se lleva a cabo en la organización presenta debilidades, debido a que solo se comunican temas de interés general, como la misión, visión, valores corporativos y una breve explicación sobre el reglamento interno de trabajo, y omiten información importante referente a cada puesto de trabajo.

- La organización no cuenta con un procedimiento o método para la determinación de la plantilla del personal, ya que esta se realiza de forma empírica.
- Edusys Sistemas Ltda no cuenta con un plan de incentivos para los trabajadores, por ende, este subproceso no está diseñado, estructurado y documentado.
- Según el encargado del proceso de GTH y los resultados del instrumento de evaluación, los subprocesos como: reclutamiento, selección, contratación de personal e inducción no poseen un protocolo o procedimiento estructurado ni documentado y esto genera que se omitan algunos pasos para completar estos subprocesos.

## **6. Formulación del Plan de mejoramiento**

Al finalizar el diagnóstico del proceso de gestión del talento humano en Edusys Sistemas Ltda, se plantean propuestas de mejora, teniendo en cuenta las debilidades evidenciadas y con el fin de fortalecer el proceso de GTH se define el plan de acción del presente proyecto, para dar a conocer dichas propuestas de mejoramiento, se llevó a cabo una reunión con los directivos para conocer su concepto y aprobar la implementación de estas.

En la tabla (Ver Apéndice D) se divide en la causa del problema, su respectiva mejora, la descripción que contiene las actividades a realizar y la respectiva persona responsable, la fecha de inicio y finalización, por último, si se puede implementar la propuesta de mejora en la empresa.

## **7. Implementación de las acciones de mejoras aprobadas**

A continuación, se presentará las propuestas de mejoramiento que fueron implementadas en la empresa Edusys Sistemas Ltda, teniendo en cuenta el concepto generado por la misma. Por lo tanto, en este capítulo se presentará el desarrollo, análisis y resultados de la implementación del plan de mejoramiento aprobado por la junta de la empresa, en total fueron 7 propuestas de mejora que se ejecutarán.

### **7.1 Actualización y ajuste del manual de funciones y perfiles de cargos.**

Esta propuesta está orientada a mejorar el subproceso de análisis y diseño de cargos, con el fin de actualizar los perfiles de cargos y del mismo modo el manual de funciones, priorizando las funciones de cada puesto de trabajo, además, la empresa requiere de algunos diseños de perfiles ya que no están establecidos o no existen y teniendo en cuenta los nuevos cargos encontrados, reajustar el organigrama para minimizar los conflictos de áreas y optimizar la comunicación organizacional y personal.

#### ***7.1.1. Actualización y priorización de los perfiles de cargos.***

De acuerdo con lo anterior, se realiza una revisión detallada del manual de funciones y cada uno de los perfiles del cargo con el fin de encontrar desactualizaciones en cada elemento de este, también, se pretende distinguir que funciones, responsabilidades y actividades están obsoletas

y que otras están activas, pero no están plasmadas en los formatos. Por último, se verifica todos los cargos y se analiza la necesidad de agregar más perfiles a la empresa.

Se realiza una revisión profunda del manual de perfiles de cargos existentes en la organización con el fin de encontrar aquellos que se encuentran desactualizados, es decir, que no están plasmados en su totalidad las funciones y responsabilidades que le competen al empleado de cada cargo o aquellos que no existen aún en la organización. A continuación, se recolectó la información que existía en los correspondientes formatos de manual de cargos y perfiles.

- **Identificación:** En este ítem se encuentran aspectos tales como, nombre del cargo, área al que pertenece y cargo directo.
- **Exigencias y/o competencias básicas:** Hay elementos como la edad, formación y/o conocimientos, experiencia y habilidades.
- **Función principal:** En esta parte, es la descripción del cargo.
- **Función específicas:** Se divide en tareas o actividades
- **Responsabilidades y autoridades:** Ese ítem no es más específico
- **Competencias organizacionales**
- **Relaciones**

Con el fin de complementar la información faltante de cada perfil de cargo en la empresa, y así llevar a cabo la actualización de los datos ya existentes, optimización de cargos o creación de estos se realizaron unas entrevistas virtuales con los trabajadores para conocer las funciones que desempeñan actual y realmente. Posteriormente, por medio de la encargada del área de talento humano y los jefes inmediatos, se determinó y analizó cuales son las funciones principales y secundarias de cada cargo, para la respectiva actualización del manual de funciones y perfiles. (Ver apéndice E. Manual de funciones y perfiles).

#### ***7.1.2. Actualización de la estructura organizacional de la empresa Edusys Sistemas Ltda.***

De acuerdo con los cargos estipulados en el inciso anterior, se estable, diseña y reorganiza la estructura organizacional que sea acorde a los procesos y comunicación que se maneja en la organización con el objetivo de impulsar el modelo de negocio y crear una ventaja organizacional. Además, cabe resaltar que el anterior organigrama no era adecuado, no se presentaba de forma clara para los trabajadores de la empresa y estaba mal estructurada ya que no incluía los cargos de la empresa sino los procesos que existían y de manera incompleta y sin ningún orden. Por lo tanto, con esta nueva propuesta se pretende una estructura organizacional efectiva, que integre las responsabilidades y la autoridad de toma de decisiones clara y factible para el alcance de resultados exitosos.

Por ende, se realizó la respectiva actualización del organigrama (Ver Apéndice F). En ello, se modificaron y ajustaron los nombres de cada cargo y determino el nivel jerárquico de los

mismos, esto con el fin de conocer cuántos cargos existen actualmente en la empresa y cuál es su jerarquía en la misma.

## **7.2. Estructuración del protocolo de reclutamiento, selección y contratación del personal de la empresa Edusys Sistemas Ltda.**

Esta propuesta de mejora está encaminada a mejorar los subprocesos de reclutamiento, selección y contratación del personal de la empresa, con el objetivo de ser inteligentes y eficientes para elegir al personal que labora en la organización y reducir la subjetividad de las personas a cargo de este subproceso, además, hay que tener en cuenta que la organización no tiene establecido un documento estructurado y debidamente diseñado para apoyar este subproceso, por lo tanto, es una necesidad de la empresa crear y diseñar dicho protocolo.

Con respecto a lo anterior, se realizó la revisión de los documentos relacionados con el subproceso de reclutamiento, selección y contratación en la empresa y se analizó con ayuda del encargado del área de talento humano como se llevaba a cabo este subproceso en el transcurso del tiempo y contexto natural, es decir, que pasos existen desde que hay una vacante hasta que esa persona ya es legalmente parte de la empresa.

Debido a que se debe realizar un diseño desde cero del protocolo tratado anteriormente se tiene como base para el desarrollo de este aspecto el trabajo de grado “Mejoramiento del proceso de talento humano para la empresa Carlixplast Ltda” de las autoras Hernández y Muñoz (2019),

en donde presentan las actividades que se deben definir para un adecuado protocolo de este subproceso, las cuales son:

- Cuando se detecta la necesidad de suplir una vacante, se debe realizar la solicitud del personal por medio del formato respectivo.
- 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 publicarla.
- Recepción de hojas de vida.
- Preselección de hojas de vida.
- Realizar pruebas de idoneidad (Pruebas de conocimiento, pruebas de desempeño, test de personalidad, técnicas de simulación, entre otras).
- Entrevista de selección.
- Verificación de datos y referencias.
- Realización de exámenes médicos.

- Elegir a la persona idónea para ocupar la vacante.
- Contratación del personal.

Todo esto se revisó en paralelo con distintos protocolos del proceso de reclutamiento, selección y contratación hallados en la web con el fin de observar y analizar la concordancia de la información y encontrar similitudes en los datos para llegar a los aspectos anteriormente nombrados.

### **7.3 Desarrollo de la estructuración del protocolo de reclutamiento, selección y contratación del personal.**

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se dispone a realizar la respectiva creación y documentación del protocolo de reclutamiento, selección y contratación del personal (Ver apéndice G. Protocolo de reclutamiento, selección y contratación del personal) que contiene los siguientes elementos:

- Título: Se escribe el título para tener recordación del documento.
- Introducción: De manera breve se menciona el contenido del documento.
- Objetivo: Se plantea la finalidad del documento, la cual, es determinar y definir los lineamientos a seguir para lograr que un óptimo equipo de trabajo corporativo.
- Alcance: Se especifica en que situaciones se aplica este documento.

- **Definiciones:** Se define de manera precisa y específica los diferentes términos utilizados para la formulación del protocolo para hacer más fácil la lectura y comprensión de este.
- **Etapas del subproceso con descripción del procedimiento:** En primer lugar, se determinaron las actividades y su respectiva descripción teniendo en cuenta las necesidades actuales de la empresa.

**Tabla 5.**

*Cuantificación de los resultados.*

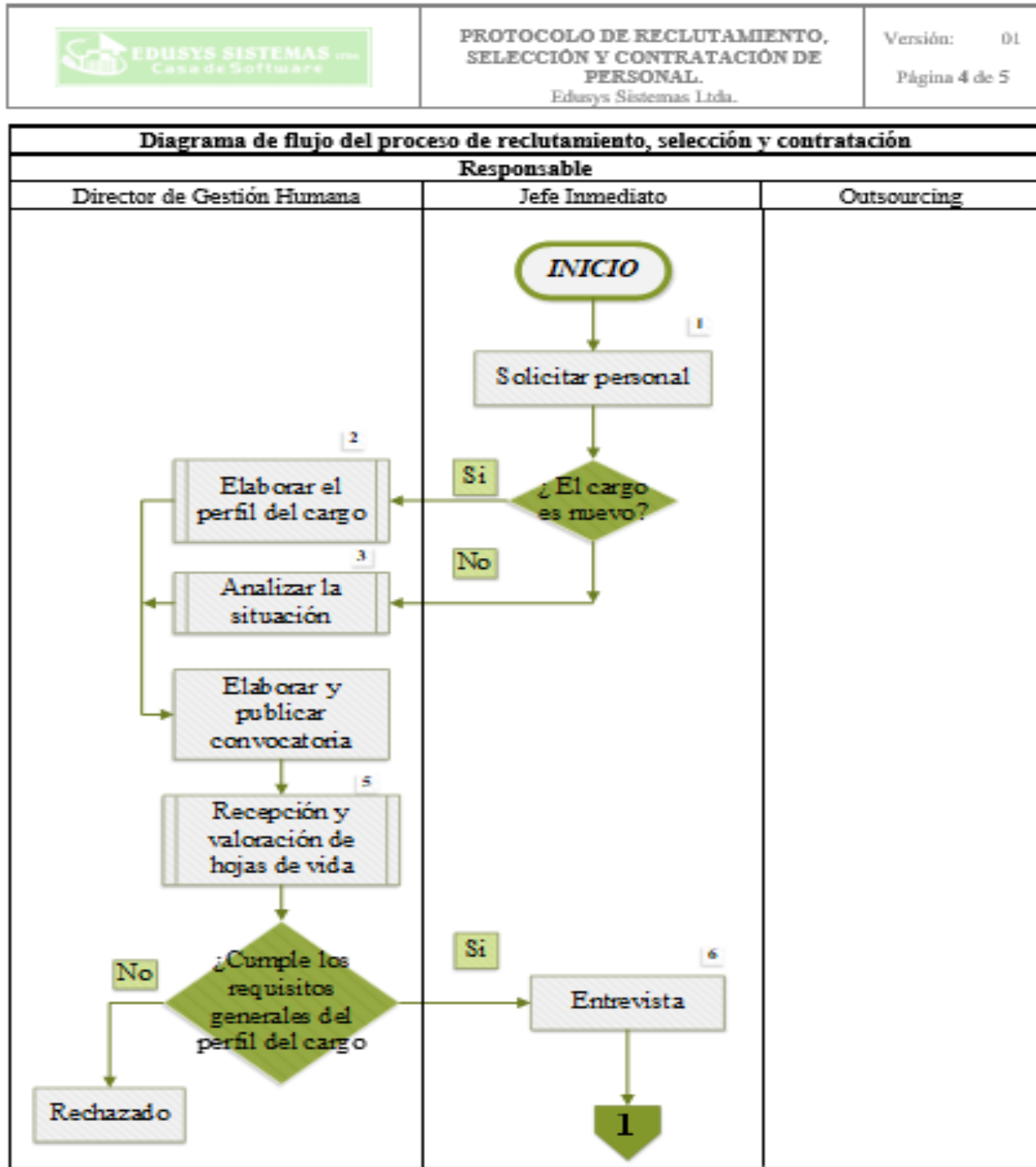
<b>Factor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Condición</b>	<b>Ponderación</b>
Hoja de vida	0-100	$\geq 75$	35%
Entrevista por competencias	0-100	$\geq 75$	35%
Prueba de conocimientos	0-100	$\geq 75$	30%

Nota. Propuesta de valoración de los resultados para la selección del personal.

Luego, se elaboró una tabla que especifica la relación de los responsables de acuerdo con la actividad de las respectivas etapas del protocolo de reclutamiento, selección y contratación, con el objetivo de que se plasme la responsabilidad de cada autor principal en la participación para escoger la óptima vacante disponible.

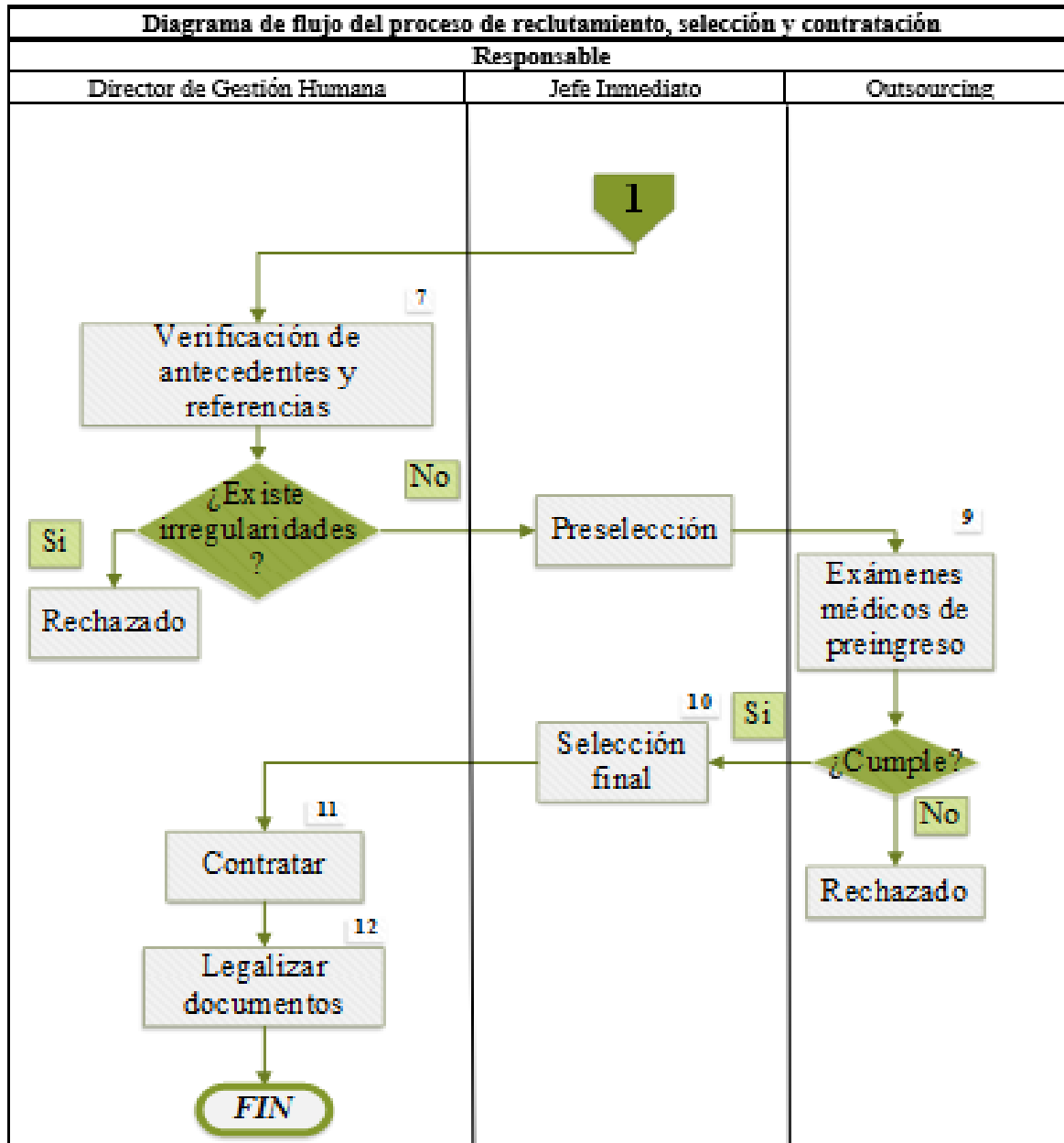
Figura 20.

Protocolo de Reclutamiento, selección y contratación.



Continuación Figura 21.

	<p>PROTOCOLO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL. Edusys Sistemas Ltda.</p>	<p>Versión: 01 Página 5 de 5</p>
---	--	--------------------------------------



#### **7.4 Diseño del programa de inducción y entrenamiento del cargo y evaluación de esta.**

Por otro lado, esta propuesta fue encaminada a mejorar el subproceso de socialización e inducción del personal debido a que la empresa actualmente no cuenta con una estructuración y documentación de este, es decir, todo el subproceso se realiza de manera improvisada, rápida y sin ningún procedimiento para tener en cuenta además tampoco se implementa la evaluación respectiva y así evaluar si el personal entiende e interpreta el objetivo de la empresa. Teniendo en cuenta lo anterior, se pretende con este ítem y entregable realizar un acompañamiento efectivo por parte de la empresa al nuevo personal que ingresa a la organización hasta que la nueva persona se haya adaptado a la organización y del mismo modo, evaluar la información recibida por parte del personal nuevo.

##### ***7.4.1 Desarrollo del programa de inducción y entrenamiento al cargo.***

El contenido del programa de inducción y entrenamiento se dividió en cuatro actividades generales que se complementan para lograr el objetivo del programa. Estas fueron dialogadas con el encargado del área de talento humano para conocer qué temas no fueron compartidos en el momento del ingreso y cuáles son fundamentales para la empresa, además, hubo una interacción con cada empleado perteneciente actualmente a la entidad para conocer la inducción que ellos recibieron y así lograr un programa objetivo.

Por ende, las actividades generales que se acordaron fueron:

- **Bienvenida:** En este paso, el subgerente le da la bienvenida al nuevo integrante del grupo de trabajo, teniendo en cuenta la presentación a los demás trabajadores para lograr un espacio de comunicación asertiva entre todas las partes de la empresa Edusys Sistemas Ltda.
- **Inducción Administrativa:** El nuevo trabajador recibe información general acerca de sus funciones, área de trabajo, horario, salario y dudas globales que tenga el trabajador acerca de su trabajo por parte del encargado del talento humano de la empresa.
- **Inducción institucional:** El encargado de talento humano de la empresa se dispone para hacer una presentación general donde abordará temas tales como: historia de la empresa, misión, visión, valores corporativos, estructura organizacional, mapa de procesos, reglamento interno del trabajo, normatividad interna y, por último, se recorrerá las instalaciones de la empresa para una mayor familiaridad con el nuevo trabajador.
- **Inducción al puesto de trabajo:** El encargado presenta al nuevo personal a su jefe inmediato para que este realice la siguiente parte de la inducción que consiste en dar información más relevante al trabajador sobre su función en la empresa, es decir, las funciones a desarrollar, responsabilidades del cargo, presentación a sus compañeros laborales y le hace entrega del puesto de trabajo con las especificaciones adecuadas.

Luego, se diseñó el programa de inducción y entrenamiento al cargo, el cual contiene, título, introducción, objetivo, alcance, definiciones, actividades con su descripción y programa de


entrenamiento al cargo donde este se divide en tres etapas: la teoría, que se comunica de manera verbal y visual, la práctica, por medio de la supervisión del líder el trabajador ejecuta la actividad y el seguimiento consiste en confiar en las habilidades aprendidas por el trabajador y dejar el funcionamiento a su criterio teniendo en cuenta que al final se hará una valoración de su ejecución. Por último, se tiene el cronograma respectivo para el cumplimiento de las anteriores actividades propuestas. (Ver Apéndice H. Programa de inducción y entrenamiento al cargo).

#### ***7.4.2 Evaluación del proceso de inducción.***

Para obtener resultados con respecto a la inducción brindada al nuevo trabajador se empezará a evaluar la información y los conocimientos adquiridos por los trabajadores en la inducción, por esto, también se diseñó una herramienta que pueda evaluar dicho proceso (Ver apéndice I. Evaluación de la inducción). Dicha herramienta de evaluación de inducción está compuesta por 8 preguntas enfocadas en la organización, comunicación y calidad del subproceso. En la figura 21, se plasma la herramienta de evaluación.

Figura 21.

*Evaluación de la inducción.*

		<b>EVALUACION DE INDUCCIÓN</b> <b>Edusys Sistemas Ltda.</b>			<b>Versión: 01</b>		
NOMBRE							
CARGO							
ACTIVIDAD REALIZADA CON EL NUEVO PERSONAL	CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES			
	SI	NO	FECHA				
Se suministro información acerca de la misión, visión y objetivos de la entidad y del área de desempeño.							
Se hizo una presentacion del área y proceso al cual pertenece.							
El capacitador motró dominio y claridad para explicar cada uno de los temas.							
Considera que la información suministrada fue clara, pertinente y suficiente para el conocimiento de la compañía.							
Se explicó claramente las funciones a desempeñar y las actividades que debe realizar.							
Se presentó los compañeros que integran el grupo de trabajo.							
Se verificó la entrega del inventario de los elementos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.							
Considera que el proceso de inducción fue suficiente para prepararlo en el desarrollo de las futuras actividades dentro de la empresa.							

### 7.5 Diseño del programa de evaluación de desempeño 360°

Con el fin de conocer los resultados y la contribución real de los trabajadores para la organización, reforzar el desempeño de la empresa, motivar y crear un sentido de compromiso de los trabajadores hacia la empresa y, por último, lograr una retroalimentación de las personas que trabajan en Edusys Sistemas Ltda para que mejoren en su vida profesional y personal, se planteó esta propuesta encaminada a mejorar el subproceso del desarrollo del personal. Además, es una

herramienta que permite ayudar a la Gerencia a tomar decisiones objetivas en cuanto a los despidos, incentivos y capacitación. Por lo tanto, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

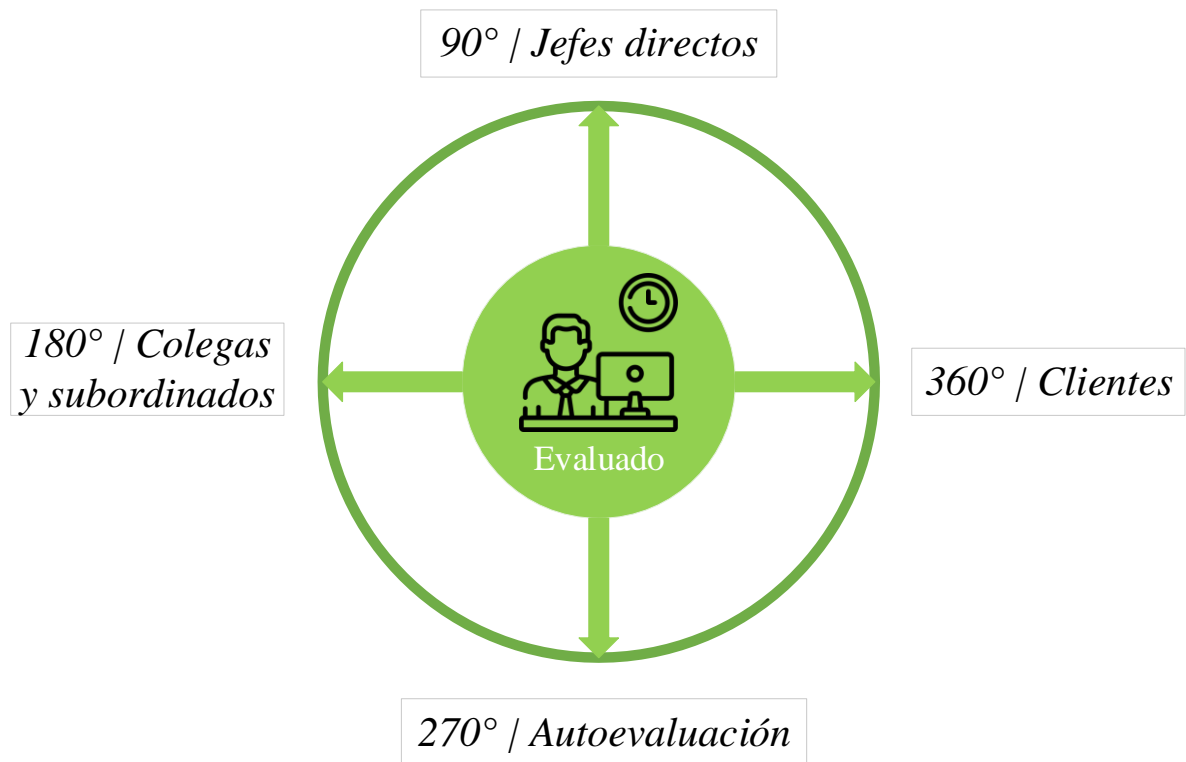
### ***7.5.1 Diseño del formato de la evaluación de desempeño.***

Para el diseño del respectivo formato de evaluación de desempeño basado en funciones, responsabilidades y valores corporativos que la empresa posee, se realizó:

- **Definición del tipo de evaluación de desempeño:** De acuerdo a lo consultado, se conoce que existen diferentes maneras de evaluar el desempeño del personal, pero se llegó a la conclusión que el método más efectivo y que genera información completa y útil debido a la situación actual de la empresa, es el tipo de evaluación de desempeño 360° o también conocida como evaluación de desempeño integral, la cual establece que el trabajador es evaluado por parte del jefe inmediato, sus colegas, los subordinados y una correspondiente autoevaluación, aunque debido a que la razón social de la empresa es brindar un servicio, es importante conocer la opinión de los clientes referente al personal que integra a Edusys Sistemas Ltda, por ende, se añadió el cliente para que este evalué el desempeño del trabajador, así como se indica en la figura 22.

Figura 22.

*Evaluación de desempeño 360°.*



- **Establecer lo componentes a evaluar:** Luego de determinar el tipo de evaluación de desempeño a ejecutar. Se analizaron los criterios a evaluar y se llegó a la decisión de evaluar aquellos elementos que la empresa considera importante para lograr generar una cultura organizacional fuerte y transversal a todos los cargos, por lo tanto, la evaluación de desempeño se diseñó para evaluar los resultados de los trabajadores, es decir el cumplimiento de sus funciones y, por otro lado, los valores corporativos que la empresa ha establecido. De lo que se concluye que los criterios a evaluar son: desempeño laboral, servicio al cliente, integridad, calidad, trabajo en equipo, innovación y pasión. (Ver apéndice J. Programa evaluación de desempeño 360°).

### **7.6 Diseño y estructuración del proceso de formación y capacitación.**

De acuerdo con el plan de mejoramiento estipulado en el presente proyecto, la siguiente acción de mejora que está a cargo del practicante de la universidad, tiene como fin, optimizar el subproceso de capacitación y entrenamiento del personal, ya que la empresa no tiene ningún documento que muestre el paso a paso del proceso, además no se lleva a cabo la realización del cronograma anual de capacitaciones, lo que hace que la empresa no planifique el desarrollo y las necesidades de los trabajadores.

Por lo tanto, se diseñó y estructuró un formato del procedimiento que se debe realizar para una buena práctica del planteamiento y ejecución de un cronograma de formación y capacitación del personal (Ver Apéndice K), por otro lado, la mejora contribuye a la estandarización y gestión de calidad que la empresa quiere lograr certificándose con normas ISO, por ende, este paso a paso estuvo basado en las normas ISO 10015 adecuándose a las necesidades actuales de la empresa.

### **8. Diseño e implementación de herramientas ofimáticas**

Con el fin de optimizar, automatizar y mejorar el proceso de GTH se procede a diseñar e implementar una herramienta ofimática en la organización. Esta herramienta ofimática se realizó a partir del plan de mejoramiento formulado, además, es diseñado y desarrollado en Microsoft Excel ya que es un programa conocido, de fácil acceso y utilizado por la empresa para realizar diferentes cálculos, por ende, es sencillo su manejo y la capacitación acerca de la herramienta.

## **8.1 Diseño de una herramienta ofimática en Excel para determinar la plantilla del personal**

Esta propuesta fue encaminada a mejorar el subproceso de planeación estratégica, más específicamente la planificación de la fuerza laboral, ya que el proceso se hace de forma empírica. Para tal fin, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

### ***8.1.1. Recolección de datos***

En esta parte, se recolecto información acerca de los clientes por producto que se tiene cada mes, teniendo en cuenta que es una empresa prestadora de servicios. Estos datos fueron tomados a partir de enero de 2019 ya que sus servicios y la tipología de contrato con el cliente es durante todo el año.

### ***8.1.2. Creación de la herramienta ofimática en Excel para determinar la plantilla del personal***

La herramienta se basa en la técnica de regresión lineal, que consiste en relacionar dos variables, una que dependa de la otra, en este caso sería estudiar la relación entre los trabajadores y los clientes de cada mes, teniendo en cuenta el personal de cada área funcional de la empresa, para así de acuerdo a datos históricos obtener un pronóstico de personal de los siguientes departamentos: sistemas, diseño gráfico, soporte técnico y producción; ya que estos son los procesos centrales de la empresa.

Figura 23.

*Fórmula de la regresión lineal utilizada en la herramienta ofimática.*

$$Y = a + (b * X)$$

a= intercepción

b=pendiente


Entonces,

La herramienta en Excel está compuesta de:

- Instrucciones de uso: Se explica brevemente el objetivo de la herramienta y los pasos a seguir para la generación de los resultados. Como se muestra en la figura

Figura 24.

*Instrucciones de uso de la herramienta ofimática.*



## INSTRUCCIONES DE USO

Esta herramienta ofimática apoyará el proceso de determinación de la plantilla de personal en Edusys Sistemas Ltda. con base a la demanda.

**PASOS A SEGUIR EN LA HOJA "FORMA"**

1. Ingresar en la casilla "fecha" la fecha en formato de mes/año del periodo que se desea determinar la plantilla de personal
2. Ingresar en la casilla "Sistemas" los clientes que implican este proceso
3. Ingresar en la casilla "diseño" los clientes que implican este proceso
4. Ingresar en la casilla "soporte" los clientes que implican este proceso
5. Ingresar en la casilla "producción" los clientes que implican este proceso
6. Dar click en el botón "ESTIMACIÓN DE PERSONAL"

**RESULTADOS**

Se obtiene la cantidad de personal para cada uno de los procesos (Sistemas, Diseño gráfico, Soporte técnico y Producción ) en función de los clientes.

- Base de datos: Son los históricos de los trabajadores que son necesarios para suplir las necesidades de los clientes y se debe alimentar mensualmente con esas variables como se muestra en la figura 25.

Figura 25.

*Datos históricos de la empresa Edusys Sistemas Ltda.*

FECHA	Desar.Trabaj	Desar.Clientes	Diseñ.Trabaj	Diseñ.Clientes	Sop. Trabaj	Sop.Clien	Prod.Trabaj	Prod.Clien
1/01/2019	1	192	2	192	3	192	1	0
1/02/2019	1	192	2	192	3	192	4	26
1/03/2019	1	192	2	192	3	192	4	26
1/04/2019	1	192	2	192	3	192	4	26
1/05/2019	1	192	2	192	3	192	1	0
1/06/2019	1	192	2	192	3	192	1	0
1/07/2019	1	192	2	192	3	192	1	0
1/08/2019	1	192	2	192	3	192	1	0
1/09/2019	1	192	2	192	3	192	1	0
1/10/2019	1	192	3	289	4	289	6	97
1/11/2019	1	192	3	289	4	289	6	97
1/12/2019	1	192	3	289	4	289	6	97
1/01/2020	1	241	2	241	3	241	1	0
1/02/2020	1	241	2	241	3	241	4	20
1/03/2020	1	241	2	241	3	241	4	20
1/04/2020	1	241	2	241	3	241	4	20
1/05/2020	1	241	2	241	3	241	1	0
1/06/2020	1	241	2	241	3	241	1	0

La nomenclatura manejada se describe a continuación:

- ✓ Desar.Trabaj: Trabajadores del departamento de sistemas
- ✓ Desar.Clientes: Clientes que implican este proceso
- ✓ Diseñ.Trabaj: Trabajadores del departamento de diseño gráfico
- ✓ Diseñ.Clientes: Clientes que implican este proceso
- ✓ Sop.Trabaj: Trabajadores del departamento de soporte técnico
- ✓ Sop.Clientes: Clientes que implican este proceso
- ✓ Prod.Trabaj: Trabajadores del departamento de producción

✓ Prod.Clientes: Clientes que implican este proceso

- Hoja de cálculo: Teniendo en cuenta los datos históricos se realizó un Macros en Excel para lograr el resultado. Como se muestra en la figura 26.

Figura 26.

*Hoja del macro.*

PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO			
DEMANDA-CLIENTES			
FECHA - MM/YY			
1/08/2020			
SISTEMAS	DISEÑO	SOPORTE	PRODUCCIÓN
241	241	241	-
ESTIMACIÓN DE PERSONAL			
PERSONAL			
SISTEMAS	DISEÑO	SOPORTE	PRODUCCIÓN
1	2	3	1

Como se ve en la figura, el ejercicio fue planteado para la demanda del mes de agosto, por lo tanto, se espera que en ese mes la empresa tenga ese número de trabajadores en cada área estipulada. (Ver apéndice L. Herramienta ofimática para la determinación de la plantilla del personal).

## **9. Sistema de indicadores de gestión**

En último lugar, actualmente es necesario que cada empresa cuente con un sistema que permita medir las actividades y procesos que se realicen con la intención conocer el porcentaje o nivel de cumplimiento de dichas acciones, para así, hacer un seguimiento, analizar los resultados y saber que acciones tomar en cada situación y lograr obtener la eficiencia, eficacia y efectividad que la organización requiere para seguir generando una ventaja competitiva. Por ende, se diseñó, estableció e implementó un sistema de indicadores con el fin de evaluar y controlar cada proceso intervenido por las mejoras implementadas en el proyecto de grado.

### **9.1. Diseño del sistema de indicadores de gestión**

Para el diseño del sistema de indicadores se tuvo en cuenta la siguiente estructura y elementos básicos (Ver apéndice M. Indicadores de gestión):

- Nombre del indicador, se define la denominación para saber que quiere medir el indicado.
- Descripción, es la forma del cálculo del indicado.
- Frecuencia de medida, define cada cuanto se debe realizar la medida.
- Objetivo, acción que quiero realizar con el propósito.
- Meta, valor específico puntual o un intervalo.
- Responsables, es definir a una persona encargada de implementar el indicador.
- Unidad de medida, se establece la unidad de medida del indicador.

- Origen de los datos, se define donde se pueden obtener los datos.

Para el cálculo de los indicadores se elaboró e implemento una herramienta ofimática en Microsoft Excel (Ver apéndice N. Sistema de indicadores), con el fin de llevar a cabo un control y seguimiento de las actividades de mejora propuestas, diseñadas, elaboradas e implementadas en el proyecto de grado. El formato con los elementos necesarios para calcular los indicadores de gestión de talento humano se puede observar a continuación.

Figura 27.

*Formato para el cálculo de los indicadores de gestión.*

HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES							
INDICADOR #	NOMBRE DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR	Cobertura			
			RESPONSABLE				
			SUBPROCESO DE GTH				
OBJETIVO DEL INDICADOR			PERIODICIDAD				
			UNIDAD DE MEDIDA				
FÓRMULA			FUENTE DEL NUMERADOR				
			FUENTE DEL DENOMINADOR				
RANGOS DE EVALUACIÓN		PARÁMETROS	PERIODICIDAD				
			Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
EXCELENTE	100%						
BUENO	90%<=X<100%						
MALO	<90%	VALOR DEL INDICADOR	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!

Además, la hoja de cálculo arrojará un diagrama de barras con el fin de observar el resultado de los indicadores y hacer más fácil su interpretación.

**9.2 Resultados de los indicadores de GTH**

**9.2.1. Resultados de la actualización del manual de funciones y perfiles de cargos.**

En este caso, como se mencionó en el diagnóstico, Edusys Sistemas Ltda no tenía el perfil de todos los cargos que existían en la empresa.

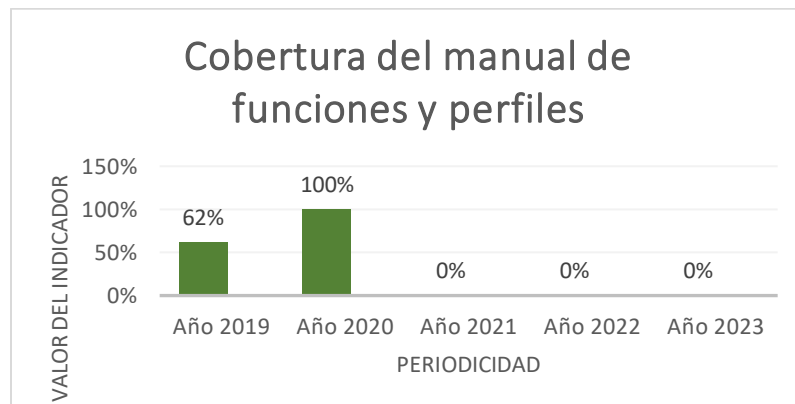
Figura 28.

*Formato completo del indicador de manual de funciones y perfiles de cargo.*

HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES							
INDICADOR # 1	NOMBRE DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		Cobertura		
	Cobertura del manual de funciones y perfiles		RESPONSABLE	Encargado de talento Humano			
OBJETIVO DEL INDICADOR	Definir los requisitos de cada cargo de la empresa para el conocimiento de sus funciones		SUBPROCESO DE GTH		Organización y planificación del talento humano		
			PERIODICIDAD		Anual		
FÓRMULA	$\frac{\# \text{ de cargos definidos}}{\# \text{ total de cargos activos}} \times 100$		UNIDAD DE MEDIDA		Porcentaje		
			FUENTE DEL NUMERADOR		Manual de cargos y perfiles		
		FUENTE DEL DENOMINADOR		Organigrama			
RANGOS DE EVALUACIÓN		PARÁMETROS	PERIODICIDAD				
			Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
EXCELENTE	100%	# de cargos definidos	8	15			
BUENO	90% <= X < 100%	# total de cargos activos	13	15			
MALO	< 90%	VALOR DEL INDICADOR	62%	100%	#i DIV/0!	#i DIV/0!	#i DIV/0!

Figura 29.

*Gráfico de la diferencia de los años 2019 y 2020 del manual de funciones y perfiles de cargo.*



**9.2.2. Resultados de la actualización de la estructura organizacional.**

En este caso, el indicador es muy diferente al anterior ya que el organigrama no tenía muchos de los cargos que existían en la empresa.

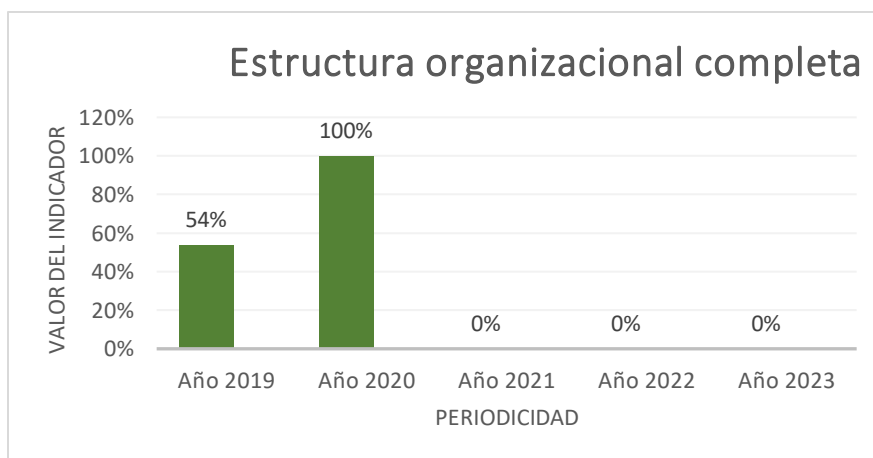
Figura 30.

*Formato completo del indicador del organigrama.*

HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES							
INDICADOR # 2	NOMBRE DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		Cobertura		
	Estructura organizacional completa		RESPONSABLE		Encargado de talento Humano		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Establecer una estructura organizacional con todos los cargos de la empresa para lograr una efectiva comunicación		SUBPROCESO DE GTH		Organización y planificación del talento humano		
			PERIODICIDAD		Anual		
FÓRMULA	$\frac{\# \text{ de cargos en el organigrama}}{\# \text{ total de cargos activos}} \times 100$		UNIDAD DE MEDIDA		Porcentaje		
			FUENTE DEL NUMERADOR		Organigrama		
		FUENTE DEL DENOMINADOR		Nomina			
RANGOS DE EVALUACIÓN		PARÁMETROS		PERIODICIDAD			
			Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
EXCELENTE	100%	# de cargos en el organigrama	7	15			
BUENO	90% <= X < 100%	# total de cargos	13	15			
MALO	< 90%	VALOR DEL INDICADOR	54%	100%	# DIV/0!	# DIV/0!	# DIV/0!

Figura 31.

*Gráfico de la diferencia de los años 2019 y 2020 del organigrama.*



**9.2.3. Resultados de la implementación del protocolo de reclutamiento, selección y contratación del personal.**

Debido a que no tenían un protocolo estructurado para este subproceso, se empezó a contar desde la existencia de este.

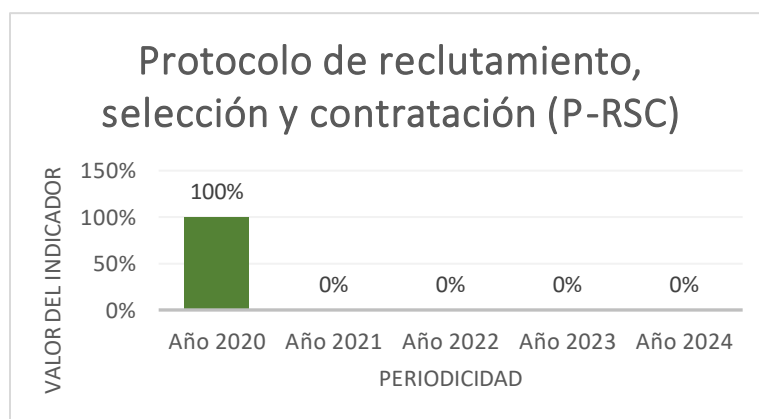
Figura 32.

Formato completo del indicador del P-RSC.

HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES									
INDICADOR # 3	NOMBRE DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		Cobertura				
	Protocolo de reclutamiento, selección y contratación (P-RSC)		RESPONSABLE		Encargado de talento Humano				
OBJETIVO DEL INDICADOR	Aumentar la objetividad para la elección del personal, disminuyendo el tiempo y dinero a causa de elecciones erróneas.		SUBPROCESO DE GTH		Reclutamiento, selección y contratación				
			PERIODICIDAD		Anual				
FÓRMULA	$\frac{\# \text{ de personas contratadas aplicando el P-RSC}}{\text{Total de personas contratadas}} \times 100$		UNIDAD DE MEDIDA		Porcentaje				
			FUENTE DEL NUMERADOR		Contratación				
		FUENTE DEL DENOMINADOR		Contratación					
RANGOS DE EVALUACIÓN			PERIODICIDAD						
			PARÁMETROS		Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
EXCELENTE	100%	# de personas contratadas aplicando el P-RSC	1						
BUENO	90% <= X < 100%	Total de personas contratadas	1						
MALO	< 90%	VALOR DEL INDICADOR	100%	#j DIV/0!	#j DIV/0!	#j DIV/0!	#j DIV/0!	#j DIV/0!	

Figura 33.

Gráfico del porcentaje de cumplimiento del P-RSC.



**9.2.4. Resultados de la implementación del protocolo de inducción y entrenamiento del personal.**

Este indicador es similar al anterior, ya que este subproceso lo hacían de manera empírica.

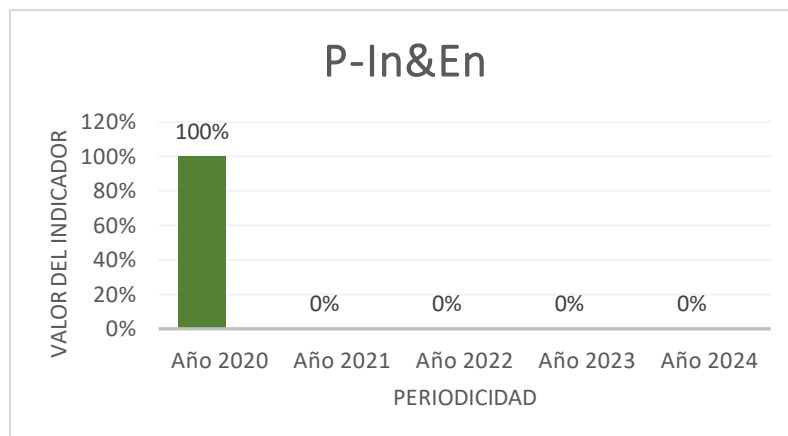
Figura 34.

Formato completo del indicador del P-In&En.

HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES							
<b>INDICADOR # 4</b>	NOMBRE DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		Cobertura		
	Programa de inducción y entrenamiento del personal (P-In&En)		RESPONSABLE		Encargado de talento Humano		
			SUBPROCESO DE GTH		Socialización e inducción		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Facilitar la adaptación del nuevo trabajador para su pronta adaptabilidad al cargo y la empresa.		PERIODICIDAD		Cada vez que se realice el programa de inducción y entrenamiento		
			UNIDAD DE MEDIDA		Porcentaje		
FÓRMULA	$\frac{\# \text{ de personas que recibieron P - In\&En}}{\# \text{ total de personas que ingresaron a la empresa}} \times 100$		FUENTE DEL NUMERADOR		Evaluación de inducción		
			FUENTE DEL DENOMINADOR		Personas que ingresaron		
RANGOS DE EVALUACIÓN		PARÁMETROS		PERIODICIDAD			
			Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
EXCELENTE	100%	# de personas que recibieron P-In&En	1				
BUENO	90%<=X<100%	# total de personas que ingresaron a la empresa	1				
MALO	<90%	VALOR DEL INDICADOR	100%	#!DIV/0!	#!DIV/0!	#!DIV/0!	#!DIV/0!

Figura 35.

Gráfico del porcentaje de cumplimiento del P-In&En.



**9.2.5. Implementación de la evaluación de desempeño.**

Ya que nunca se había implementado un programa de evaluación de desempeño, los datos históricos no se toman para este indicador y teniendo en cuenta que hay cargos que trabajan con la empresa por temporadas y otros que todavía no se han contratado, el número no es igual al total de cargos diseñados en el manual de funciones.

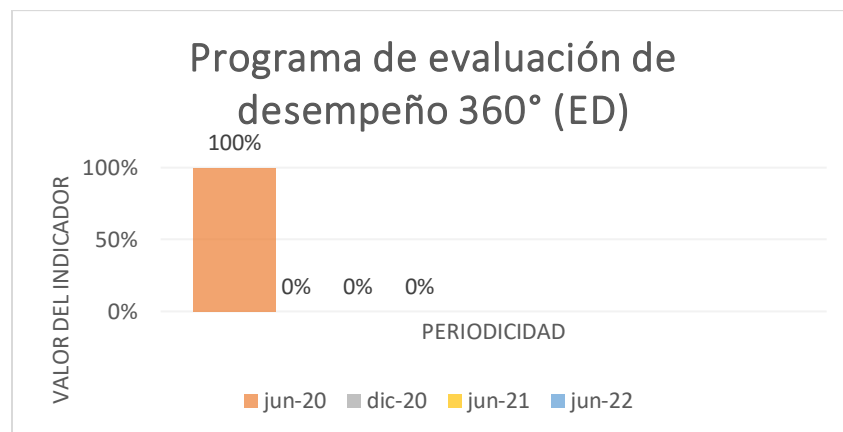
Figura 36.

*Formato completo del indicador de gestión de desempeño.*

HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES							
INDICADOR # 6	NOMBRE DEL INDICADOR		TIPO DE INDICADOR		Cobertura		
	Programa de evaluación de desempeño 360° (ED)		RESPONSABLE		Encargado de talento Humano		
			SUBPROCESO DE GTH		Gestión del desempeño		
OBJETIVO DEL INDICADOR	Estimar el rendimiento del personal para tomar decisiones en base a los resultados.		PERIODICIDAD		6 meses		
			UNIDAD DE MEDIDA		Porcentaje		
FÓRMULA	$\frac{\# \text{ del personal evaluado}}{\# \text{ total de trabajadores activos}} \times 100$		FUENTE DEL NUMERADOR		Evaluación de desempeño		
			FUENTE DEL DENOMINADOR		Nomina		
RANGOS DE EVALUACIÓN		PARÁMETROS	PERIODICIDAD				
			jun-20	dic-20	jun-21	dic-21	jun-22
EXCELENTE	100%	# del personal evaluado	11				
BUENO	90% <= X < 100%	# total de trabajadores activos	11				
MALO	< 90%	VALOR DEL INDICADOR	100%	# DIV/0!	# DIV/0!	# DIV/0!	# DIV/0!

Figura 37.

*Gráfico del porcentaje de cumplimiento de la evaluación de desempeño.*



**9.2.6. Resultado general.**

Con el fin de tener un ponderado y un resultado de todas las mejoras implementadas se diseñó un último indicador el cual indica como está la empresa en el proceso GTH.

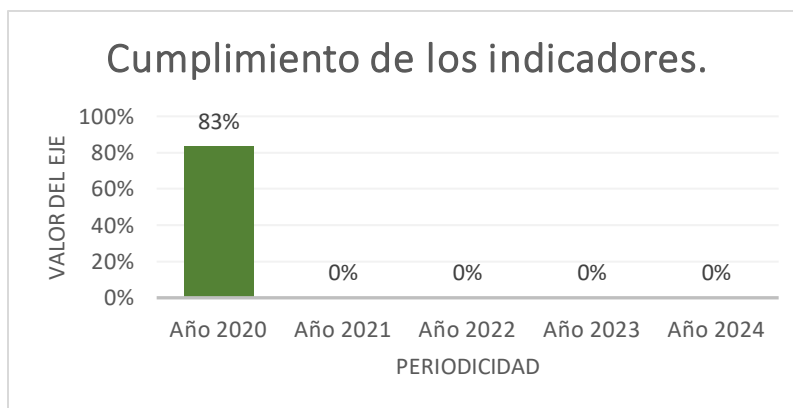
Figura 38.

*Formato completo del indicador del proceso de GTH.*

HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES							
<b>INDICADOR # 7</b>	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	Cobertura				
	Cumplimiento de los indicadores.	RESPONSABLE	Encargado de talento Humano				
		SUBPROCESO DE GTH	.....				
OBJETIVO DEL INDICADOR	Cumplir de manera constante las mejoras para una buena GTH.	PERIODICIDAD	Anual				
		UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje				
FÓRMULA	$\frac{\# \text{Indicadores de la GTH cumplidos}}{\# \text{total de indicadores}} \times 100$	FUENTE DEL NUMERADOR	Sistema de indicadores				
		FUENTE DEL DENOMINADOR	Sistema de indicadores				
RANGOS DE EVALUACIÓN		PARÁMETROS	PERIODICIDAD				
			Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
EXCELENTE	100%	#Indicadores de la GTH cumplidos	5				
BUENO	90% <= X < 100%	# total de indicadores	6				
MALO	< 90%	VALOR DEL INDICADOR	83%	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!

Figura 39.

*Gráfico del porcentaje de cumplimiento del proceso de GTH.*



A continuación, se muestra una tabla con algunos elementos considerados en la herramienta ofimática para ser más claros.

## 10. Socialización de los resultados.

Se realizó la socialización con los directivos de la empresa Edusys Sistemas Ltda sobre los resultados de la implementación de las mejoras planteadas en el presente proyecto. En la respectiva reunión, se entregó el documento final y los apéndices generados en un CD como evidencia física del trabajo realizado en la empresa. Como constancia de la reunión se muestra a continuación el acta.

Figura 40.

*Acta de socialización del proyecto de grado.*



## 11. Conclusiones

El presente trabajo se llevó a cabo partiendo de la necesidad de Edusys Sistemas Ltda por intervenir el proceso de gestión del talento humano, dado que dicho proceso no estaba debidamente estructurado y estandarizado, lo que llevaba a no tener objetividad en los subprocesos.

La revisión bibliográfica llevada a cabo para la estructuración y desarrollo del trabajo de grado condujo a determinar que, para la ejecución de este se seguiría el modelo de gestión del talento humano propuesto por Chiavenato, con sus respectivos conceptos, etapas y subprocesos.

Como resultado de la metodología realizada para conocer el estado inicial del proceso de gestión del talento humano en la empresa Edusys Sistemas Ltda, se obtiene un diagnóstico global de cumplimiento del 53,5%, siendo los macroprocesos de: organización y planificación del personal, incorporación y adaptación a la organización, y, por último, el desarrollo del personal siendo estos los aspectos críticos de intervención en el corto plazo.

A partir del diagnóstico realizado, se formula el plan de mejoramiento el cual está constituido por una matriz dividida en los subprocesos definiendo: causa del problema, propuesta de mejora, descripción, las fechas de inicio y fin y el concepto de la empresa. Se plantearon 8 actividades de mejora en general por el proceso de la gestión del talento humano, de las cuales fueron aprobadas por los directivos de la empresa la totalidad, por lo tanto, se desarrolló el 100% de las mejoras formuladas en el plan de mejoramiento.

Se diseñaron 2 herramientas ofimáticas para la GTH de las cuales: la primera fue para la planificación de personal y la segunda fue para la evaluación del desempeño. Estas fueron implementadas, es decir se cumplió el 100% en cuanto a implementación de herramientas ofimáticas.

El diseño, formulación y estructuración de: el protocolo de reclutamiento, selección y contratación, el procedimiento de orientación al personal, el manual de funciones y perfiles de cargo, formatos y demás documentos asociados al proceso intervenido, permiten tener un control y seguimiento sobre la ejecución de las actividades, estandarizando y contribuyendo a la mejora continua del proceso de GTH.

Se estructuró y actualizó la estructura organizacional respecto a los cargos actuales y jerarquía en la organización.

Con el diseño y formulación de la herramienta ofimática para la evaluación de desempeño la empresa puede llevar de forma organizada y sistematizada los datos de desempeño de cada uno de los trabajadores permitiendo conocer cómo se desenvuelven en la ejecución de las actividades, permitiendo hacer un seguimiento y control al cumplimiento de los objetivos.

Se diseñó un sistema de indicadores de gestión constituido por 7 métricas asociadas a las mejoras implementadas para hacer un seguimiento, medición y control del resultado de estas. De estos indicadores, 5 cumplieron con la meta establecida y 2 están en proceso de mejoramiento.

Al culminar las actividades formuladas en el plan de mejoramiento, se vuelve a realizar la ejecución del instrumento de evaluación de cumplimiento, obteniendo un porcentaje de 82% evidenciando una mejora al obtener un aumento del 28,5% de cumplimiento del proceso de GTH.

Se llevo a cabo una reunión virtual con el gerente general, subgerente y el responsable del talento humano en donde se realizó la socialización de lo ejecutado en el presente trabajo y se hizo entrega de los resultados obtenidos del mismo.

## 12. Recomendaciones

Por medio de la última ejecución del instrumento de evaluación de cumplimiento, los subprocesos de: incentivos y beneficios, desarrollo laboral y desarrollo profesional obtuvieron los menores porcentajes de cumplimiento, todos con 25%, por lo tanto, se recomienda estar atentos a la dirección, administración, desarrollo y control de estos subprocesos.

Se recomienda que la persona encargada del talento humano alimente continuamente las herramientas ofimáticas diseñadas en este proyecto de acuerdo con los tiempos y momentos establecidos, para una mejora continua en la planeación, control y medición de la gestión del talento humano.

Pese a que no estaba en el alcance del presente proyecto, se recomienda diseñar e implementar un programa para el clima laboral ya que es uno de los subprocesos débiles al desarrollar con 41,7% porcentaje de cumplimiento del último instrumento realizado.

Otra recomendación que se hace es que la empresa fomente un ambiente de trabajo y clima favorable a la cultura de la alta retención, orientado a mantener en la empresa a los mejores profesionales.

Por último, se recomienda realizar periódicamente auditorías internas correspondiente al desarrollo de las mejoras implementadas para asegurar la mejora continua del proceso.

### Referencias bibliográficas

Brunet Icart, Ignasi. Vidal Suñé, Antoni.( 2014) *El Gobierno del Factor Humano*. Bogotá: Distribooks editores.

Cadena, Tania. Ochoa, Johan. (2019). *Plan de mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Industria Colombiana de Pan Incolpan S.A.S*.  
[http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/pags/cat/popup/pa\\_detalle\\_matbib.jsp?parametros=187485|20|29|964](http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/pags/cat/popup/pa_detalle_matbib.jsp?parametros=187485|20|29|964)

Chiavenato, Adalberto. (2017.) *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. 10ª Edición. Mc Graw Hill.

Chiavenato, Adalberto. (2011). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.  
<https://es.slideshare.net/xaviergranado/libro-gestiondeltalentohumanochiavenato-48458867>

Claver Cortés, E.; Gascó Gascó, J.J. y Llopis Taverner, J. (1995) *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Cívitas, Madrid.

Dessler, Gary. (2009). *Administración de recursos humanos*. Decimoprimer edición. Pearson educación, México.

Edusys Sistemas Ltda Productos y servicios.(2020). <http://edusysltda.com/responsive/>

George T. Milkovich y Jhon W. Boudreau. (1994). *Human Resource Management*. Richard D. Irwin, Burr Ridge, III.

Gómez-Mejía, L. R.; Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. 3ª edición. Madrid: Prentice Hall

Gordon McBeath y Michael Duane (1993) *The handbook of Human Resource Planning*. Blackwell Pub. 1993.

Guía técnica y de Buenas prácticas en Reclutamiento y selección de personal (2011). <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenaspracticass.pdf>

John M. Ivancevich. (1995). *Human Resource Management*. Richard D. Irwin, Nueva York.

Muñoz, Luisa. Hernández, Melissa. *Mejoramiento del proceso de gestión del talento humano para la empresa Carlixplast Ltda.* (2019). [http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/pags/cat/popup/pa\\_detalle\\_matbib\\_N.jsp?parametros=188255|20|131|277](http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/pags/cat/popup/pa_detalle_matbib_N.jsp?parametros=188255|20|131|277)

Pereda, S. y Berrocal, F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces.

Porret Gelabert, Miquel. (2010). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. 6ª Edición. ESIC EDITORIAL

Teba, R. y Tejero J. (2005). “*Procesos de desarrollo del factor humano*”. Editorial UOC

Vetter, E.W. (1972). *The Nature of Long Range Manpower Planning*. En *Contemporary Personnel Management*, Londres.

Wayne Mondy, T., & Noe, R. M. (s.f.).(2005) *Administración de recursos humanos*.  
[https://books.google.com.co/books?id=UkWAvHmBswC&pg=PA187&lpg=PA187&dq=sinopsis+realista+del+trabajo+en+el+proceso+de+seleccion+de+personal&source=bl&ots=YwPvWbFKV\\_&sig=n9y4LhFcdfpBs4Z2MK3v3TD711I&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiW88ChqLbbAhUyx1kKHSi3BNcQ6AEIJzAA#](https://books.google.com.co/books?id=UkWAvHmBswC&pg=PA187&lpg=PA187&dq=sinopsis+realista+del+trabajo+en+el+proceso+de+seleccion+de+personal&source=bl&ots=YwPvWbFKV_&sig=n9y4LhFcdfpBs4Z2MK3v3TD711I&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiW88ChqLbbAhUyx1kKHSi3BNcQ6AEIJzAA#)