

Mejoramiento del proceso de Gestión de talento humano para la Asociación Niños de Papel
en la sede de Bucaramanga

Carlos Javier Romero Villamizar

Trabajo de Grado para Optar al título de Ingeniero Industrial

Director

Oscar Armando Vargas López

Especialista en gestión para el desarrollo humano en la organización

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2020

Agradecimientos

A Dios por prestarme las capacidades, la salud y la sabiduría para llevar a cabo el proyecto de grado en la empresa.

A la Asociación Niños de Papel y todo su recurso humano, su acogida fue pilar fundamental para el desarrollo de mi proyecto de grado.

Al director del proyecto, el profesor Oscar Vargas quien con sus conocimientos en el área y su experticia aportó significativamente a la consecución de los objetivos del proyecto.

Tabla de contenido

Introducción	20
1. Generalidades del proyecto	21
1.1. Tabla de cumplimiento de objetivos.....	21
1.2. Planteamiento del problema.....	22
1.3. Objetivos.....	23
1.3.1. Objetivo general:	23
1.3.2. Objetivos específicos:.....	23
1.4. Alcance	23
2. Generalidades de la empresa	25
2.1. Descripción general	25
2.2. Misión:.....	25
2.3. Visión:.....	25
2.4. Localización:.....	25
2.5. Logo de la empresa:.....	26
2.6. Mapa de procesos:	26
2.7. Estructura organizacional:	27
2.8. Portafolio de servicios	28
3. Marco teórico	29

3.1. Gestión de talento humano:	29
3.2. Procesos de Gestión de talento humano:	29
3.3. Planificación estratégica de GTH:	30
3.4. Política general del área de GTH:	30
3.5. Análisis y diseño de cargos:.....	30
3.6. Métodos para recolección de datos:.....	30
3.7. Reclutamiento:	32
3.8. Requisición:	32
3.9. Selección de personal:	32
3.10. Contratación:	34
3.11. Inducción de personal:.....	34
3.12. Compensación y estructura salarial:	35
3.13. Incentivos y beneficios:.....	35
3.14. Calidad de vida laboral:.....	35
3.15. Clima organizacional:.....	36
3.16. Capacitación y entrenamiento:	36
3.17. Performance management:	38
3.18. Evaluación de desempeño basado en características:.....	38
3.19. Evaluación de desempeño basado en comportamiento:	39
3.20. Evaluación de desempeño basada en resultados:	39

3.21. Esquema completo de evaluación de desempeño:.....	40
3.22. Evaluación de desempeño 360:	41
3.23. Competencia:.....	41
3.24. Tipos de competencias:	41
3.25. Identificación de competencias:	42
3.26. Desarrollo del personal:.....	42
3.27. Monitoreo:	42
3.28. Diagnóstico organizacional:	43
3.29. Indicadores de gestión:	43
4. Diagnóstico	45
4.1. Metodología del diagnóstico.....	45
4.2. Desarrollo del diagnóstico	45
4.2.1 Revisión conceptual y construcción del marco teórico:	45
4.2.2 Análisis preliminar de la organización	46
4.2.3 Caracterización del personal	47
4.2.4 Revisión documental.....	49
4.2.5 Entrevista	51
4.2.6 Instrumento de evaluación de nivel de cumplimiento del proceso de GTH:.....	53
4.2.7 Análisis de información:	65
4.3. Conclusiones del diagnóstico:	68

5. Formulación de plan de mejoramiento.....	69
6. Diseño de herramientas ofimáticas	74
6.1. Herramienta ofimática para la gestión del desempeño:	74
6.1.1. Procesos:.....	75
6.1.2. Cargo:	76
6.1.3. Niveles jerárquicos:	77
6.1.4. Competencias:	78
6.1.5. Criterios de decisión:.....	78
6.1.6. Colaboradores:.....	79
6.1.8. Informes:.....	80
6.1.9. Instrucciones:.....	83
6.1.10. Informe de entrega a colaborador:	84
6.2. Herramienta ofimática de gestión de clima organizacional.....	85
6.2.1. Procesos:.....	86
6.2.2. Tipos de respuesta:	86
6.2.3. Lista de afirmaciones:.....	87
6.2.4. Estado de clima organizacional:	88
6.2.5. Evaluación:	88
6.2.6. Resultados:	89
7. Implementación del plan de mejoramiento	93

7.1. Propuesta de estandarización y documentación del macroproceso de Gestión de Talento Humano:.....	95
7.1.1.Subproceso de requisición y reclutamiento:.....	96
7.1.2.Subproceso de selección de personal:	97
7.1.3.Subproceso de contratación de personal:	99
7.1.4.Subproceso de inducción de personal.....	100
7.1.5.Subproceso de orientación y formación de personal.....	107
7.1.6.Subproceso de gestión de desempeño	111
7.1.7.Subproceso de gestión de clima organizacional.....	113
7.1.8.Subproceso de gestión de incentivos.....	115
7.2. Propuesta de mejoramiento para el diseño de manual de funciones y perfiles de cargo:....	116
7.2.1.Recolección de información y conocimiento de los cargos	116
7.2.2.Diseño de manual de funciones y perfiles de cargo	118
7.2.3.Verificación final de perfiles de cargo	121
7.3. Propuesta de mejoramiento para la gestión de desempeño.....	122
7.4. Propuesta de mejoramiento para la gestión de clima organizacional	123
7.5. Propuesta de mejoramiento para el diseño de indicadores de gestión en GTH.....	124
7.5.1.Estructura de indicadores de gestión de GTH en ANP	125
7.5.2.Presentación de indicadores de gestión del proceso de GTH.....	128
7.5.3.Resultados de los indicadores de gestión del proceso de GTH.....	131

8. Indicadores de gestión del proyecto	132
8.1. Presentación de los indicadores de gestión del proyecto	132
8.2. Tabla de indicadores de gestión del proyecto de mejoramiento	133
8.3. Fuente de información para el cálculo de los indicadores de gestión del proyecto de mejoramiento:	134
8.3.1. Indicador de gestión “Menos debilidades”:	134
8.3.2. Indicador de gestión “Hoy mejor que ayer”	135
8.3.3. Indicador de gestión “metas cumplidas”	135
8.4. Resultados de indicadores de gestión del proyecto	135
9. Socialización de los resultados	137
10. Conclusiones	138
11. Recomendaciones	142
Referencias bibliográficas	144

Lista de tablas

Tabla 1. Tabla de cumplimiento de objetivos.....	21
Tabla 2. Información general de la empresa ANP.....	25
Tabla 3. Portafolio de servicios ANP.....	28
Tabla 4. Macroprocesos y Subprocesos de la GTH.....	29
Tabla 5. Caracterización de personal.....	48
Tabla 6. Nivel de cumplimiento en los macroprocesos de GTH.....	54
Tabla 7. Nivel de cumplimiento en los subprocesos de GTH.....	55
Tabla 8. Hallazgos por cada ítem de evaluación y oportunidades de mejora.....	57
Tabla 9. Debilidades identificadas.....	64
Tabla 10. Análisis de información.....	65
Tabla 11. Plan de mejoramiento.....	70
Tabla 12. Roles de herramienta ofimática de gestión de desempeño.....	75
Tabla 13. Niveles jerárquicos.....	77
Tabla 14. Conversión de resultados Cualitativo-Cuantitativo.....	91
Tabla 15. Estructura del subproceso de inducción de personal.....	101
Tabla 16. Contenido de inducción general.....	104
Tabla 17. Contenido de inducción en el cargo.....	106
Tabla 18. Tipos de actividades de formación.....	108
Tabla 19. Generalidades de herramienta ofimática de gestión de desempeño.....	111
Tabla 20. Generalidades de herramienta ofimática de gestión de clima organizacional.....	113
Tabla 21. Recolección de información y reconocimiento de cargos.....	116
Tabla 22. Componentes de la estructura del perfil de cargo.....	120

Tabla 23. Resultados de gestión de desempeño.....	122
Tabla 24. Resultados de clima laboral por proceso	123
Tabla 25. Debilidades de gestión de clima organizacional ANP.....	124
Tabla 26. Indicadores de gestión de GTH en ANP.....	128
Tabla 27. Tabla de indicadores de gestión del proyecto de mejoramiento	134
Tabla 28. Resultados de indicadores de gestión del proyecto de mejoramiento	135

Lista de figuras

Figura 1. Localización de ANP Bucaramanga, tomando de Google.maps.....	26
Figura 2. Logo de ANP Bucaramanga, tomado de manual de calidad ANP.....	26
Figura 3. Mapa de procesos ANP, tomado de manual de calidad ANP.	27
Figura 4. Organigrama ANP, tomando de manual de calidad de ANP.	27
Figura 5. Servicios ofertados por la ANP. Adaptado de documentación ANP.	28
Figura 6. Estructura de las compensaciones organizacionales (García, 2008).	35
Figura 7. Cuatro etapas del proceso de capacitación.	37
Figura 8. Interrogantes para el diseño del programa de entrenamiento de personal.....	37
Figura 9. Metodología de entrenamiento para la implementación de programa de capacitació...	38
Figura 10. Metodología de diagnóstico del proceso de GTH.	43
Figura 11. Metodología de diagnóstico estratégico.	45
Figura 12. Estructura de Gestión de talento humano (García, Murillo, Gonzales, 2010).	46
Figura 13. Documentación existente en ANP en el proceso de GTH.....	50
Figura 14. Nivel de cumplimiento en los macroprocesos de GTH.....	54
Figura 15. Nivel de cumplimiento en los subprocesos de GTH.	56
Figura 16. Procesos, Herramienta Ofimática Gestión de desempeño.....	75
Figura 17. Cargos ANP, Herramienta Ofimática Gestión de desempeño.....	76
Figura 18. Niveles jerárquicos (pestaña), Herramienta Ofimática Gestión de desempeño	77
Figura 19. Competencias, Herramienta Ofimática Gestión de desempeño	78
Figura 20. Criterios de decisión, Herramienta Ofimática Gestión de desempeño.....	78
Figura 21. Plantilla/evaluadores, Herramienta Ofimática Gestión de desempeño	79
Figura 22. Formulario de evaluación, Herramienta Ofimática Gestión de desempeño.....	80

Figura23. Informe, Herramienta Ofimática Gestión de desempeño.	81
Figura 24. Consolidado de evaluación de desempeño	82
Figura 25. Plan de acción para las debilidades evidenciadas.....	83
Figura 26. Instrucciones Herramienta ofimática de gestión de desempeño.....	84
Figura 27. Informe individual de evaluación de desempeño ANP	85
Figura 28. Tipos de respuesta, herramienta ofimática de clima organizacional	86
Figura 29. Lista de afirmaciones, herramienta ofimática de clima organizacional	87
Figura 30. Estado de clima organizacional, herramienta ofimática de clima organizacional.....	88
Figura 31. Evaluación de clima organizacional	88
Figura 32. Resultados de evaluación de clima organizacional	89
Figura 33. Resultados de evaluación de clima organizacional (cualitativo por proceso y pregunta).	90
Figura34. Resultado de evaluación de clima organizacional (cuantitativo)	92
Figura 35. Plan de mejora para el clima organizacional	92
Figura 36. Instrucciones Herramienta ofimática de gestión de clima organizacional.	93
Figura 37. Organigrama de ANP rediseñado	94
Figura 38. Parámetros para la documentación en ANP	95
Figura 39. Estructura de la inducción de personal en ANP	101
Figura 40. Cronograma de actividades de formación ANP	110
Figura 41. Plan de incentivos ANP.....	115
Figura 42. Estructura de manual de funciones	119
Figura 43. Definición de indicador	125
Figura 44. Ficha del indicador	126

Figura 45. Comportamiento del indicador	126
Figura 46. Medición y análisis del indicador	127
Figura 47. Observaciones.....	128
Figura 48. Estructura de indicador de gestión del proyecto de mejoramiento.....	132
Figura 49. Acta de socialización de resultados de proyecto de grado en práctica empresarial ..	137

Lista de apéndices

Apéndice 1. Descripción de la documentación existente en el proceso de GTH.

Apéndice 2. Entrevista a responsable de GTH en Asociación Niños de Papel.

Apéndice 3. Instrumento de diagnóstico para el proceso de GTH.

Apéndice 4. Herramienta ofimática de gestión de desempeño

Apéndice 5. Herramienta ofimática de gestión de clima organizacional

Apéndice 6. Procedimiento de requisición y reclutamiento

Apéndice 7. Procedimiento de selección de personal

Apéndice 8. Procedimiento de contratación de personal

Apéndice 9. Procedimiento Inducción de personal

Apéndice 10. Procedimiento de formación de personal

Apéndice 11. Procedimiento de gestión de desempeño

Apéndice 12. Procedimiento de gestión de clima organizacional

Apéndice 13. Plan de incentivos ANP

Apéndice 14. Solicitud de requisición de personal

Apéndice 15. Lista de chequeo hojas de vida

Apéndice 16. Reporte entrevista de selección

Apéndice 17. Manual de funciones

Apéndice 18. Reporte de inducción de trabajadores

Apéndice 19. Evaluación de la eficacia inducción

Apéndice 20. Análisis de evaluación de la eficacia de inducción

Apéndice 21. Reporte de inducción en el cargo de trabajadores

- Apéndice 22. Evaluación de la eficacia inducción en el cargo
- Apéndice 23. Análisis de evaluación de la eficacia de inducción en el cargo
- Apéndice 24. Evaluación de satisfacción de inducción en el cargo.
- Apéndice 25. Análisis de la evaluación de la satisfacción de inducción en el cargo
- Apéndice 26. Cobertura de actividades de formación y capacitación
- Apéndice 27. Cronograma de actividades de formación y capacitación de personal
- Apéndice 28. Requerimiento de formación de personal
- Apéndice 29. Cronograma de bienestar laboral
- Apéndice 30. Instrumento de diagnóstico para el proceso de GTH después de mejoramiento
- Apéndice 31. Indicadores de gestión de GTH en ANP
- Apéndice 32. Tabla de indicadores de gestión de proyecto
- Apéndice 33. Carta de presentación de la empresa.
- Apéndice 34. Hoja de vida de tutor de proyecto de grado.
- Apéndice 35. Instructivo para la elaboración de documentación ANP.
- Apéndice 36. Perfil sociodemográfico de ANP
- Apéndice 37. Caracterización del proceso de gestión de talento humano

Resumen

Título: Mejoramiento del proceso de gestión de talento humano para la Asociación Niños de Papel en la sede de Bucaramanga.¹

Autor: Carlos Javier Romero Villamizar²

Palabras clave: Mejoramiento, Gestión de talento humano, herramienta de gestión, indicadores, macroproceso, proceso, subproceso.

Descripción:

Asociación niños de papel es una organización que promueve y acompaña a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en situación de riesgo psicosocial y con derechos vulnerados hacia procesos de inclusión social. Actualmente se encuentran en un periodo de transición en el que el objetivo principal es mejorar en los aspectos en los se encuentran más débiles, fue allí cuando las directivas concluyeron que para obtener mejores resultados lo primero en lo que debían enfocarse era en la calidad de su recurso humano, la satisfacción del cliente interno y la formación del personal encaminada al cumplimiento de objetivos organizacionales, en general, un mejoramiento del proceso de gestión de talento humano. Por lo tanto, los intereses del proyecto de grado se focalizaron en identificar fortalezas y falencias mediante un diagnóstico estratégico inicial en el que se idearon e implementaron propuestas de mejoramiento teniendo en cuenta su viabilidad, consecuencias, impacto generado, periodo de ejecución y recursos necesarios. Finalmente se midió el éxito del proyecto y el cumplimiento de objetivos, mediante tres indicadores de gestión referentes a la disminución de debilidades, el mejoramiento en el proceso de gestión de talento humano y el cumplimiento de metas propuestas en los indicadores de gestión del proceso.

¹ Proyecto de grado

² Facultad de ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales. Director: Oscar Armando Vargas López, Profesional en Ingeniería Industrial.

Abstract

Title: Improvement of the human talent management process for the company Asociación Niños de Papel in Bucaramanga city. ³

Author: Carlos Javier Romero Villamizar⁴

Keywords: Improvement, Human talent management, management tools, indicators, processes.

Description:

Asociación Niños de papel is an organization that promotes and accompanies children, adolescents and young people in situations of psychosocial risk and with human rights violated towards social inclusion processes. They are currently in a transition period in which the main goal is to improve in the aspects in which they are weakest, it was there when the directives concluded that in order to obtain better results, the first thing they should focus on was the quality of their human resources, internal customer satisfaction and staff training aimed at meeting organizational objectives, in general, an improvement of the human talent management process. Therefore, the interests of the degree work focused on identifying strengths and weaknesses through an initial strategic diagnosis in which improvement proposals were devised and implemented taking into account their feasibility, consequences, impact generated, execution period and necessary resources. Finally, the success of the project and the fulfillment of objectives were measured, through three management indicators related to the reduction of weaknesses, the improvement in the human talent management process and the fulfillment of goals proposed in the process management indicators.

³ Bachelor thesis

⁴ Faculty of Engineering's Physique-Mechanics. School of Industrial and Business Studies. Director: Oscar Armando Vargas López, Industrial Engineer.

Introducción

La Gestión del Talento Humano (GTH) en una empresa tiene como objetivos reclutar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización y cuyos responsables (líderes de proceso y gerencia) se encuentran en el deber de materializar acciones que propendan al cumplimiento de dichos objetivos de manera que se permita reconocer al grupo de colaboradores como clientes internos de la empresa y pilar fundamental para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La Asociación Niños de papel – Colombia reconoce la gran importancia de la de Gestión de talento humano en el cumplimiento de la misión de la empresa y la necesidad de diseñar practicas adecuadas para dicho proceso. Para ello, la empresa toma la decisión de implementar un plan de mejoramiento que permita identificar las falencias y oportunidades de mejora, tratar los hallazgos, proponer y poner en marcha acciones de mejora que brinden a la empresa mayor competitividad y un valor agregado clave para desarrollar habilidades y ser superiores en el mercado.

Con el proyecto de grado se busca un mejoramiento del proceso de GTH partiendo de un diagnóstico inicial que permita sacar a luz el estado actual de dicho proceso en la institución, posteriormente y, a partir de los hallazgos evidenciados, se plantearan propuestas de mejora estratégicamente planificadas para que luego de su implementación en la empresa, sea evaluado su nivel de impacto mediante indicadores de gestión. Finalmente se establecerán conclusiones y recomendaciones pertinentes que sirvan como retroalimentación y fuente de información para el mejoramiento continuo de la institución.

1. Generalidades del proyecto

1.1. Tabla de cumplimiento de objetivos

Tabla 1.

Tabla de cumplimiento de objetivos

Objetivos	Cumplimiento
<p>- Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de Gestión Humana en la empresa para identificar sus fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.</p>	<p>El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 4 y en los apéndices 1, 2, 3 y 36.</p>
<p>- Formular un plan de mejoramiento para el proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico y que se ajuste a las necesidades de la empresa.</p>	<p>El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 5.</p>
<p>- Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la organización.</p>	<p>El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 6 y 7 y en los apéndices 4 y 5.</p>
<p>- Implementar las propuestas de mejora aprobadas por la dirección general de la empresa.</p>	<p>El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 7 y en los apéndices del 3 al 31.</p>
<p>- Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión para medir el impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento y medición al proceso.</p>	<p>El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 8 y en el apéndice 32.</p>
<p>- Socializar con el nivel directivo y personal involucrado, las mejoras implementadas para la continuidad de su aplicación.</p>	<p>El cumplimiento de este objetivo se evidencia en el capítulo 9.</p>

1.2. Planteamiento del problema

Hablar hoy en día de los nuevos enfoques de administrar, gerenciar y aun liderar una organización requiere de diversos conocimientos, preparación y experiencia de manera que la gestión de talento humano ha dejado de considerar el trabajador como una maquina más de la organización, para contemplarlo como un colaborador y cliente interno capaz de transmitir ideas, líder proactivo, valioso y fundamental para el cumplimiento de objetivos de la empresa.

La Asociación Niños de Papel reconoce la importancia de fortalecer el proceso de gestión del talento humano, en el cual se identifican las siguientes falencias: La falta de actualización de perfiles de cargo y de manuales de funciones que faciliten la selección y vinculación de personal idóneo para la realización de las diferentes actividades y los demás subprocesos de Gestión de talento humano. Igualmente, los subprocesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y formación de personal no se encuentran debidamente estructurados ni estandarizados, la institución tampoco cuenta con un modelo de gestión de desempeño que permita conocer el aporte individual de cada colaborador a la consecución de objetivos institucionales y adicionalmente, no se tiene establecido un modelo de gestión del clima laboral que favorezca el rendimiento y productividad de los colaboradores. Por ende, la organización es consciente de la necesidad de adelantar iniciativas que le permitan aumentar la calidad de sus servicios y obtener mejores resultados a través de un mejoramiento de la gestión de su talento humano.

Con el proyecto de grado se pretende estructurar procesos formales que aporten valor e incorporen buenas prácticas de gestión de talento humano implementando un plan de mejoramiento que abarque el diseño de cargos (perfiles de cargo y manuales de funciones), elaboración de protocolos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal, además del diseño de procesos para la gestión del clima organizacional y gestión de

desempeño del personal y el diseño de herramientas ofimáticas propias de cada proceso, para su adecuada gestión.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general:

Formular e implementar un plan de mejoramiento del proceso de gestión humana para la Asociación Niños de papel en la sede localizada en la ciudad de Bucaramanga.

1.3.2. Objetivos específicos:

Realizar un diagnóstico del estado actual del proceso de gestión humana en la empresa para identificar sus fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Formular un plan de mejoramiento para el proceso evaluado a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico y que se ajuste a las necesidades de la empresa.

Diseñar e implementar herramientas ofimáticas que contribuyan a la efectiva gestión y soporte del conocimiento y de la información de la organización.

Implementar las propuestas de mejora aprobadas por la dirección general de la empresa.

Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión para medir el impacto de las mejoras implementadas, así como realizar seguimiento y medición al proceso.

Socializar con el nivel directivo y personal involucrado, las mejoras implementadas para la continuidad de su aplicación.

1.4. Alcance

Dentro del alcance del proyecto se contemplarán los siguientes aspectos pertenecientes al macroproceso de Gestión de talento humano.

- Diseño de perfiles de cargo y manual de funciones.
- Diseño de procedimiento de requisición y reclutamiento.
- Diseño de procedimiento de selección de personal.
- Diseño de procedimiento de contratación de personal.
- Diseño de procedimiento de inducción de personal.
- Diseño de procedimiento de formación y capacitación de personal.
- Diseño de procedimiento de gestión de desempeño de personal.
- Diseño de herramienta ofimática para la gestión de desempeño.
- Diseño de procedimiento de gestión de clima organizacional.
- Diseño de herramienta ofimática para la gestión del clima organizacional.
- Gestión para incentivos y reconocimientos.
- Anexos, documentación, instructivos y demás herramientas relacionadas a la mejora de los procedimientos mencionados.
- Diseño de indicadores para el proceso de gestión de talento humano.
- Diseño de indicadores para medir el impacto de las mejoras implementadas.
- Divulgación de resultados y socialización de cumplimiento de objetivos con el cuerpo directivo de la organización.

2. Generalidades de la empresa

2.1. Descripción general

Tabla 2.

Información general de la empresa ANP.

Aspecto	Contenido
Nombre	ASOCIACIÓN NIÑOS DE PAPEL – COLOMBIA.
NIT	800 099 7789
Número de empleados	81
Numero de cargos	45
Representante legal	Beatriz Elena Arenas Villamil
Dirección	Calle 48 Carrera 18 – 79 Barrio Concordia. Bucaramanga
Teléfono	6851636

2.2. Misión⁵:

Niños de Papel promueve y acompaña a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en situación de riesgo psicosocial y con derechos vulnerados hacia procesos de inclusión social.

2.3. Visión⁶:

En el 2027 seremos una organización reconocida a nivel nacional e internacional por un Modelo de Atención Integral, sostenible, replicable y proyectado a una inclusión social de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en situación de riesgo psicosocial y con derechos vulnerados.

2.4. Localización:

⁵ Tomado de Sistema de Gestión de Calidad ANP

⁶ Tomado de Sistema de Gestión de Calidad ANP

La empresa se encuentra ubicada en la calle 48 carrera 18 No. 79, barrio La Concordia. Bucaramanga Santander.

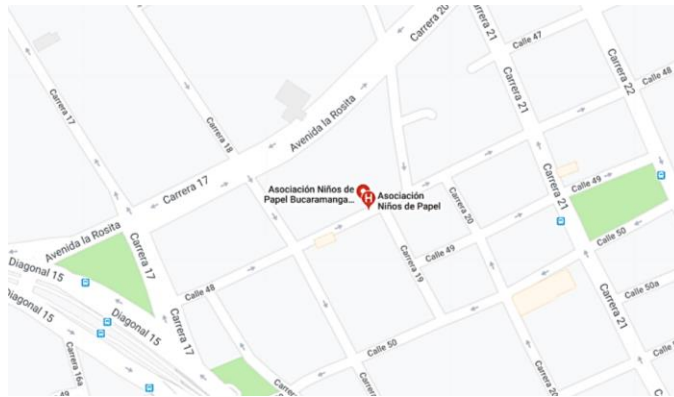


Figura 1. Localización de ANP Bucaramanga, tomado de Google.maps

2.5. Logo de la empresa:



Figura 2. Logo de ANP Bucaramanga, tomado de manual de calidad ANP.

2.6. Mapa de procesos:

En el mapa de procesos de la empresa se exhiben los procesos estratégicos, misionales y de apoyo que actualmente hacen parte de la estructura organizacional de la institución.

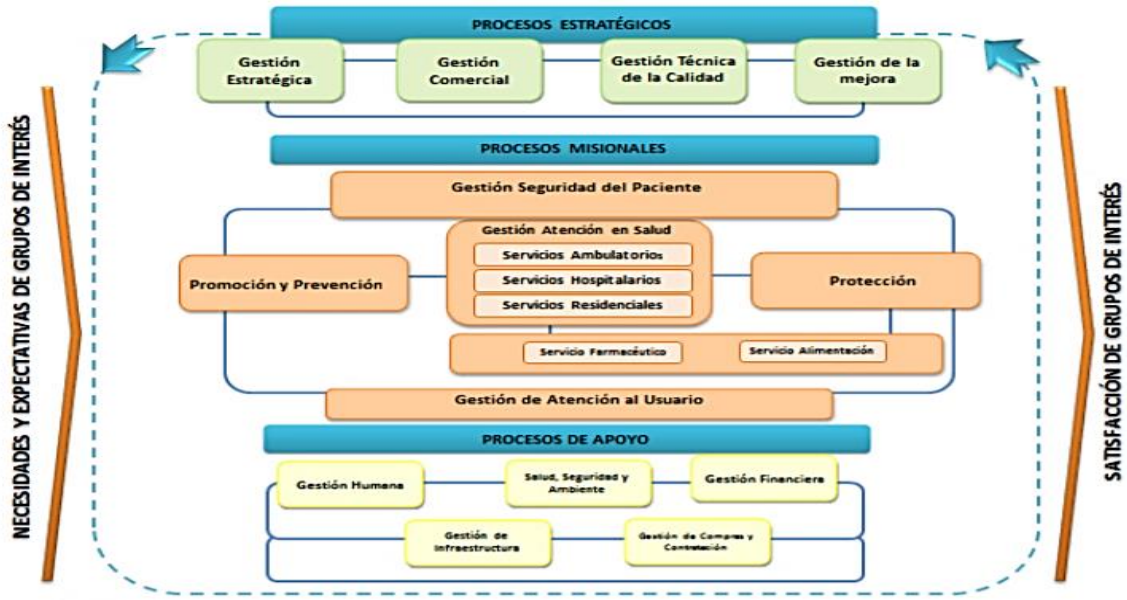


Figura 3. Mapa de procesos ANP, tomado de manual de calidad ANP.

2.7. Estructura organizacional:

En el organigrama de la empresa se puede identificar el analista de talento humano en la zona de color amarillo cuyo jefe inmediato es el gestor administrativo y financiero.

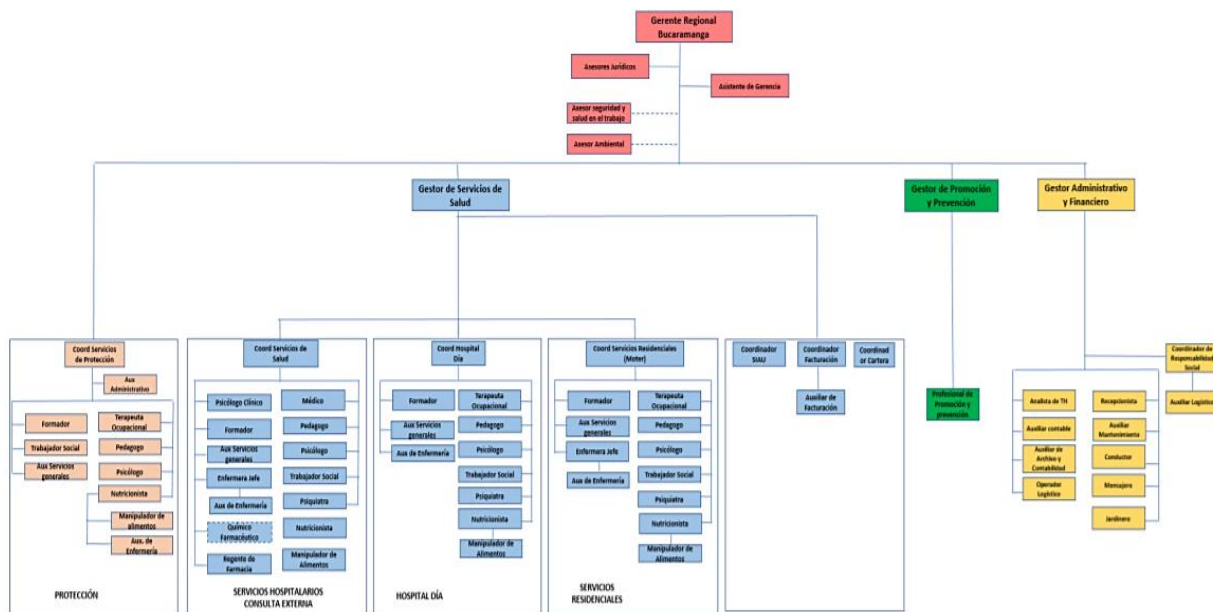


Figura 4. Organigrama ANP, tomando de manual de calidad de ANP.

2.8. Portafolio de servicios

Tabla 3.

Portafolio de servicios ANP.

Servicios ofertados	Descripción
Servicios ambulatorios	<p>Servicios especializados por consulta externa.</p> <p>Servicios ambulatorios en modalidad de Hospital Día.</p> <p>Ambulatorio por Consulta Externa: Intervención temprana, Promoción para la adherencia a la rehabilitación por uso de sustancias.</p> <p>Ambulatorio de mediana intensidad: Fortalecimiento y fidelización de la abstinencia y deshabituación.</p> <p>Ambulatorio de alta intensidad: Enfermedades mentales o trastornos mentales, Rehabilitación de la conducta adictiva.</p>
Servicios internación hospitalaria	<p>Estabilidad clínica y desintoxicación.</p> <p>Tratamiento acorde a las necesidades de cada paciente.</p> <p>Control médico, cuidado de enfermería, desarrollo de actividades interdisciplinarias que promueven la inclusión sociofamiliar.</p>
Servicios internación residencial	<p>Participación de actividades dinámicas, deportivas y pedagógicas.</p> <p>Propiciar espacios para la reflexión y reencuentro.</p> <p>Terapia ocupacional y apoyo emocional.</p>

Nota: Portafolio de servicios ANP. Resultado de revisión documental (Etapa 4 del diagnóstico).



Figura 5. Servicios ofertados por la ANP. Adaptado de documentación ANP.

3. Marco teórico

3.1. Gestión de talento humano:

“Hace referencia a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; trata de reclutar capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y apto para el desarrollo de las actividades laborales bajo un código de ética y trato justo para los colaboradores de la organización”. (Dessler, 2011).

3.2. Procesos de Gestión de talento humano:

La gestión de talento Humano comprende los siguientes macroprocesos y que a su vez estos se constituyen a partir de subprocesos expuestos en la tabla 8:

Tabla 4.
Macroprocesos y subprocesos de la GTH.

Macroproceso	Subproceso
Organización y planificación del área de gestión humana	Planeación estratégica, políticas del área, marco legal, análisis y diseño de cargos.
Incorporación y adaptación de las personas a la organización.	Requisición y Reclutamiento, selección de personal, contratación, socialización e inducción.
Compensación, Bienestar y salud de las personas.	Compensación y estructura salarial, incentivos y beneficios, higiene y seguridad industrial y calidad de vida laboral.
Desarrollo del personal.	Capacitación y entrenamiento, Desarrollo profesional, Evaluación de desempeño y Monitoreo.
Relaciones con el empleado.	Negociación colectiva y pacto colectivo, Relaciones con el sindicato y Ruptura laboral.

3.3. Planificación estratégica de GTH:

“Define que tipo de recursos humano se necesitan para lograr los objetivos de la organización. Consiste en elaborar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiado para satisfacer las necesidades de la organización.” (Dolan, Schuler y Valle, 1999)

3.4. Política general del área de GTH:

“Conjunto de criterios generales que orientan la acción, al mismo tiempo que se fija límites y enfoques al área. Su importancia radica en sus efectos en los subprocesos del área de GTH siendo un medio de interpretación y control de la eficiencia del personal, las reglas y las actividades que giran en torno a él.” (Rodríguez, 2002)

3.5. Análisis y diseño de cargos:

“Descripción y registro del fin de un puesto de trabajo, sus principales objetivos y actividades, las condiciones bajo las cuales se lleva a cabo y los conocimientos, habilidades, competencias y aptitudes necesarias para desempeñarlo.” (Gómez mejía Balkin y Cardy 1991)

3.6. Métodos para recolección de datos:

Existe una gran variedad de métodos útiles para la recolección de información necesaria para el diseño del cargo, a continuación, se presentarán los más relevantes de ellos:

- Observación directa: Análisis que se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, a la vez que se registran los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. Cabe resaltar que de esta técnica se pueden obtener datos erróneos debido a que en la mayoría de los casos en empleado suele sentirse incomodo e

inseguro al saber que está siendo observado lo que repercute en el nivel de rendimiento con el que se realiza sus actividades. Para ello la observación puede plantearse de dos tipos según Llanos (2005), controlada la cual es realizada bajo condiciones específicas, manipulando algunas de las variables a las cuales normalmente influyen en el proceso, o natural que es la que se lleva a cabo sin alterar ninguna variable actuando bajo condiciones normales y cotidianas.

- Cuestionario: Consiste en la realización de una serie de preguntas estratégicas para la persona que ocupa el cargo con el fin de recopilar la información que se desea a partir de la respuesta del colaborador intervenido. Suele aplicarse a los cargos en los cuales existen muchos empleados.

- La entrevista: Permite analizar mediante un acercamiento directo y verbal con el colaborador entrevistado. El analista visita personalmente al sujeto del cual obtendrá información acerca del cargo. Puede realizarse de manera individual o grupal.

Existen aspectos a tener en cuenta cuando se realiza una entrevista para un análisis de puesto. A continuación, se presentan cada una de ellas:

- El entrevistador y el jefe inmediato del entrevistado deben trabajar juntos para identificar a los colaboradores que podrán ser más objetivos en la descripción de sus deberes y responsabilidades.

- Se debe establecer rápidamente un ambiente ameno y cordial con el entrevistado con el fin de lograr una conexión agradable y facilitar el flujo de información.

- Es necesario seguir una guía estructurada para las preguntas a realizar teniendo en cuenta percepciones y puntos de vista del entrevistado.

Cuando existan actividades que no se realizan con regularidad se debe pedir al colaborador que realice una lista de sus deberes en orden de importancia, así como la frecuencia con que los realiza. Esto asegura que ninguna de las actividades, por insignificante que sea, se pase por alto.

3.7. Reclutamiento:

Es definido como el proceso mediante el cual se captan los candidatos potencialmente aptos y capaces de ocupar los cargos, de acuerdo con los requerimientos o perfiles suministrados en la requisición a partir de un proceso de comunicación que debe ser efectivo. (Chiavenato 2002)

Reclutamiento interno: Consiste en la selección de un candidato que se encuentra vinculado directamente a la organización y cumple con los requisitos para el cargo, con la intención de promover al personal a la realización de actividades más complejas o más motivadoras.

Reclutamiento externo: disponibilidad de individuos que no pertenecen a la organización y pueden ser enganchados a ella.

3.8. Requisición:

“Proceso previo al reclutamiento, necesario dentro de una organización mediante el cual se solicita vincular un nuevo trabajador, proporcionado lineamientos, parámetros y directrices para el cargo a ocupar.” (Llanos, 2005).

3.9. Selección de personal:

“Escogencia del mejor candidato para el cargo, quien es la persona adecuada para mantener o aumentar la eficiencia y desempeño organizacional. El proceso inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los aspirantes.” (De Juan, 2004).

Para hacer la respectiva selección de personal se deben elegir técnicas de selección, entre ellas las más comunes y usadas son las siguientes:

- Análisis de antecedentes: Verificar la información suministrada por el candidato, estudiando y analizando su hoja de vida, comprobando sus referencias y revisando la legalidad y vigencia de sus certificados académicos y laborales.

- Entrevistas: Consiste en confrontar a cada uno de los aspirantes con el fin de complementar la información contenida en sus hojas de vida indagando más en los aspectos personales, familiares, sociales, laborales y comportamentales.

- Prueba de conocimiento: Su función es la evaluar el nivel de conocimiento que un aspirante posee en relación al conocimiento requerido para el cargo al cual aspira a través de exámenes teóricos, prácticos, verbales o escritos.

- Simulación de trabajo: Es una prueba ejemplo tomada de una situación real en la que el candidato debe tomar acciones para dar solución a una problemática particular relacionada a las competencias que se deberían tener para el cargo al cual se aspira.

- Visita domiciliaria: Hace referencia a las condiciones socio económicas de vida del candidato de manera que se realiza un acercamiento a su entorno personal y familiar para conocer el grado de influencia que este puede tener en el desempeño de sus labores.

- Estudio de seguridad o factibilidad de riesgo de seguridad: Consiste en la identificación del riesgo social que un candidato puede representar para la organización de manera tal que las empresas que tienen en cuenta este criterio se inclinan por seleccionar un aspirante del sector social que represente el menor riesgo sin que esto incurra en discriminación por parte del empleador.

- Pruebas médicas: Teniendo en cuenta la carga física que requiera el cargo se realizan los exámenes médicos tales como pruebas físicas, de esfuerzo, exámenes médicos generales según corresponda.

3.10. Contratación:

“Proceso mediante el cual una persona se obliga a prestar un servicio bajo dependencia o subordinación y recibiendo el pago de una remuneración.” (García, 2008)

3.11. Inducción de personal:

Proceso a partir del cual se pretende que el nuevo integrante vinculado con la empresa se le facilite la adaptación a la cultura, los comportamientos y procesos de la organización proporcionándole la información necesaria para el buen desarrollo de su trabajo. Dicha inducción debe estar orientado a dar a conocer las reglas, conductas, estándares y valores presentes en la organización. Se plantea un proceso de inducción que consta de dos etapas:

- Inducción a la organización: Toda persona que ingrese a la organización debe conocer la información básica de la empresa, como la historia, la visión y la misión, el organigrama, política, estrategia, políticas, normas internas, beneficios, sistemas, comunicaciones y costumbres, así como protocolos, procedimientos de emergencia y de prevención de accidentes.

- Inducción al puesto de trabajo: Su función es la de desarrollar conocimientos sobre las actividades relacionadas con el cargo para el cual fue contratado. Es imprescindible contar con la descripción y perfil de cargo y caracterización del proceso.

3.12. Compensación y estructura salarial:

Proceso mediante el cual la organización define la manera de retribuir o reconocer los servicios y el desempeño de las personas, estableciendo las políticas salariales. (García, 2008) define la siguiente estructura de las compensaciones organizacionales:

Compensaciones organizacionales		
Financieras		No financieras
Directas	Indirectas	
Comisiones, bonificaciones, salario directo	Vacaciones	Oportunidades de trabajo reconocimiento y autoestima. Seguridad en el empleo. Calidad de vida en el trabajo. Orgullo de la empresa y del trabajo. Promociones, libertad y autonomía en el trabajo.
	Primas	
	Propinas	
	Horas extras	
	Primas por salario	
	Adicionales	
	Efectos financieros de los beneficios concebidos	

Figura 6. Estructura de las compensaciones organizacionales (García, 2008).

3.13. Incentivos y beneficios:

Se considera como el complemento de la compensación salarial a través del cual se busca estimular a los trabajadores para mejorar su desempeño y mantener la fuerza de trabajo mediante los méritos

3.14. Calidad de vida laboral:

Grado de satisfacción y bienestar experimentado por los colaboradores de una organización en su puesto y en su entorno laboral. Afirman también que esta debe ser considerada desde una doble dimensión con un nivel tanto objetivo partiendo de las condiciones de trabajo, como subjetivo relacionado con el ambiente social, clima laboral y la estructura de oportunidades y promoción. (Blanch et al, 2003).

3.15. Clima organizacional:

“Consiste en el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los colaboradores y por ende la rendimientoy productividad de la empresa.” (Chiavenato, 2002).

3.16. Capacitación y entrenamiento:

Proceso mediante el cual la organización provee a los trabajadores las herramientas y métodos necesarios para el fortalecimiento de sus debilidades y la repotenciación de sus destrezas y habilidades. (García, 2008)

El proceso de capacitación abarca 4 etapas:

- Detectar las necesidades de capacitación: Incluye un análisis organizacional en el que se determinan las deficiencias más marcadas en la ejecución de los procedimientos, para ello se sugiere diseñar un inventario de necesidades de capacitación. Las necesidades identificadas deben ser categorizadas en prioritarias o urgentes para posteriormente ser solventadas.

- Diseño de programa de capacitación: Indica el desarrollo de un enfoque de las capacitaciones en torno a cuatro cuestiones: Objetivo de capacitación, deseo y motivación de la persona, principios de aprendizaje y características de los instructores.

- Implementar el programa de capacitación: Donde se eligen y se ponen en marcha los métodos de instrucción de acuerdo a los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben aprender.

- Evaluación del programa de capacitación: Se señala si la capacitación cumplió su objetivo lo cual se determina bajo cuatro criterios: Reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

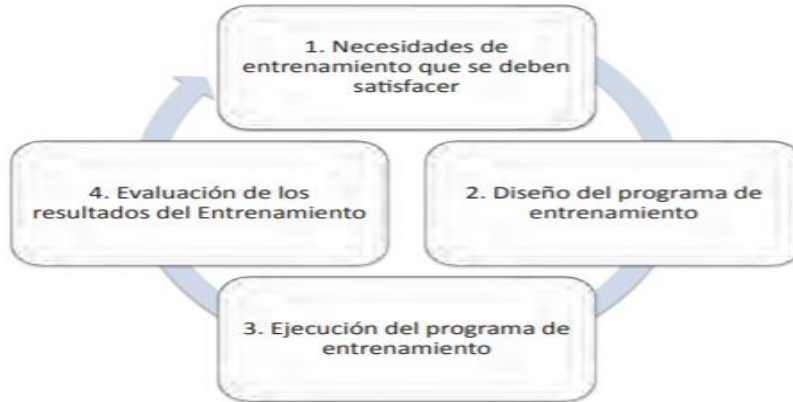


Figura 7. Cuatro etapas del proceso de capacitación.

Posteriormente se plantea el diseño de un programa de entrenamiento y formación el cual se nutre con la información recolectada del inventario de necesidades. Para diseñar un programa de capacitación debemos plantearnos una serie de interrogantes que al ser resueltos conformaran la estructura y contenidos del programa:



Figura 8. Interrogantes para el diseño del programa de entrenamiento de personal.

Finalmente se definen las técnicas de formación que más se ajusten a las necesidades del grupo de trabajo. A continuación, se presentan metodologías de entrenamiento para la implementación de programa de capacitación:

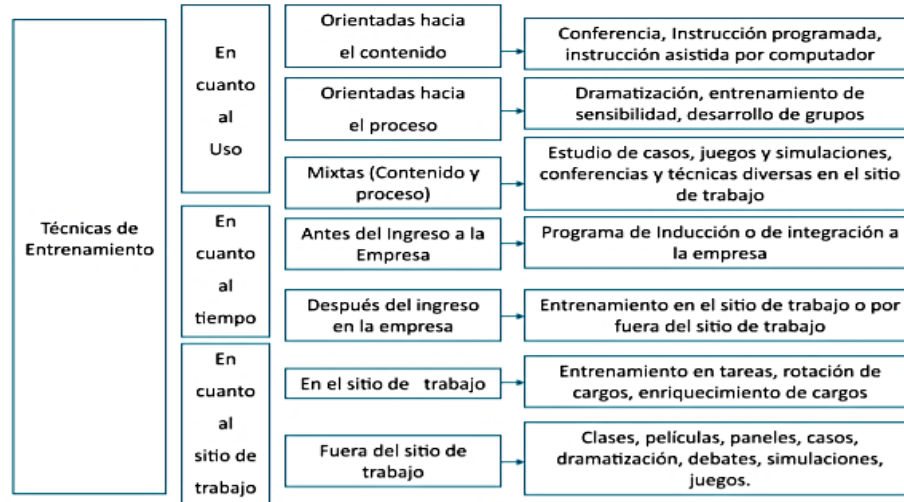


Figura 9. Metodología de entrenamiento para la implementación de programa de capacitación.

3.17. Performance management:

Forma en la cual se mide y evalúa el desempeño mediante la implementación de un feedback a través del cual los colaboradores conocen el grado de satisfacción de sus superiores con sus tareas realizadas y el aporte personal al logro de los objetivos institucionales. (Alles, 2005).

3.18. Evaluación de desempeño basado en características:

Permite conocer el punto hasta el cual un empleado cuenta con características que la compañía considera importantes para el cumplimiento de los objetivos. Algunos de los métodos más comunes son:

- Escalas graficas de calificación: Cada característica es representada por una escala con un valor que indica hasta qué grado el colaborador cuenta con dichos atributos.
- Método de escalas mixtas: En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.

3.19. Evaluación de desempeño basado en comportamiento:

Permiten identificar al evaluador el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Dicho método se utiliza con la finalidad de describir de manera específica las acciones que deberían o no exhibirse en el puesto para finalmente proporcionar una retroalimentación a los empleados. Algunos de los métodos más comunes de este tipo son:

- Método de incidente crítico: Considera la evaluación de la conducta de un empleado cuando esta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo en el cual se denota mejor o peor desempeño con referencia al normalmente evidenciado.

- Método de escala de observación de comportamiento: Mide la frecuencia observada en una conducta. La escala deberá estar diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas.

3.20. Evaluación de desempeño basada en resultados:

Se centran en los logros de los empleados evidenciados en los resultados que obtienen en su trabajo. Algunos de los métodos más usados de este tipo se mencionarán a continuación:

- Administración por objetivos: Filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director del área responsable. Inicialmente los empleados fijan sus objetivos bajo la supervisión de sus superiores, los cuales serán utilizados posteriormente para realizar la evaluación de desempeño a cada uno de los colaboradores.

- Entrevistas de evaluación: Permite al evaluador y al evaluado analizar los resultados de la evaluación de desempeño y encontrar en conjunto un área de oportunidad de mejora; Así mismo propende a mejorar la comunicación entre jefes y empleados encontrando un momento de reflexión

y oportunidad de expresión. La entrevista de evaluación debe brindar elementos para mejorar el desempeño de los evaluados y elaborar planes para ello, esclarecer áreas de acción y responsabilidades e identificar (en caso de existir) la causa origen del desempeño ineficaz o insuficiente del evaluado para trazar un plan de acción.

3.21. Esquema completo de evaluación de desempeño:

Se divide en análisis de rendimiento (o evaluación por objetivos) y evaluación del desempeño por competencias:

Análisis de rendimiento: Se refiere a la necesidad de la fijación de objetivos al inicio del periodo de evaluación para que los directores proporcionen una retroalimentación a los trabajadores con el fin de que estos desarrollen su máximo potencial en la empresa. Dichos objetivos ponderados serán evaluados en relación con el grado de consecución, por ejemplo, en una escala de 1 a 5:

- Supera las expectativas.
- Desempeño sobresaliente.
- Susceptible a mejoras.
- Desempeño insuficiente.

Para la fijación de dichos objetivos es necesario tener en cuenta que los mismos deben ser:

- Estratégicos: Indica que los objetivos individuales deben encontrarse dentro de los objetivos estratégicos de la organización haciendo parte de ellos.
- Específicos: describir claramente el resultado final de cumplimiento del objetivo.
- Medibles
- Alcanzables: Si bien deben presentar un desafío, deben ser alcanzables.

- Delimitados en tiempo: Para ello es necesario es necesario establecer cronograma de actividades y fechas de entrega de avances.

Evaluación por competencias: Se utilizan en relación con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo. La principal ventaja de su implementación es que los criterios de rendimiento tenidos en cuenta para la evaluación, son los correctos. Las escalas de comportamiento proporcionan a los empleados ejemplos específicos de conductas que pueden realizar si quieren tener éxito en sus labores de manera que el mismo empleado pueda verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido, con el fin de que al llegar el momento de la evaluación de desempeño no puedan presentarse grandes sorpresas.

3.22. Evaluación de desempeño 360:

La información del desempeño se recopila por completo alrededor de un trabajador desde sus supervisores, subalternos, colegas y clientes internos y externos. Posteriormente el evaluado y su jefe inmediato desarrollar planes de automejora para las debilidades identificadas en la evaluación.

3.23. Competencia:

“Característica derivada de la personalidad del individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación que predice quien hace algo bien y quien pobremente.” (Alles, 2005).

3.24. Tipos de competencias:

Para Spencer y Spencer (1991), son cinco los principales tipos de competencias:

- Motivación: Los intereses que una persona considera y que dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones y objetivos y la alejan de otros.

- Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- Concepto propio: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- Conocimiento: Información que una persona posee de un área en específica.
- Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

3.25. Identificación de competencias:

Las competencias individuales se identifican a través del análisis de comportamientos de cada individuo mientras que las competencias de la empresa se identifican utilizando métodos de análisis de mercado y de evolución de proyectos. Dichos análisis de competencias le permiten a la empresa definir los espacios de mercado en los que la empresa es competitiva a largo y corto plazo.

3.26. Desarrollo del personal:

Tiene como objetivo el mantenimiento de la información y la evolución de los individuos dentro de la organización, a nivel personal y profesional mediante procesos de educación como elemento impulsor de las habilidades y destrezas de los empleados, que permitan su crecimiento y desarrollo y por tanto de la organización.

3.27. Monitoreo:

“Consiste en el acompañamiento a los procesos y operaciones planificadas con el fin de garantizar que lo planeado se ejecute de manera correcta y que los objetivos se alcancen.” (Chiavenato, 2002).

3.28. Diagnóstico organizacional:

Es la herramienta analítica que permite establecer la metodología para conocer la situación real de la organización enfocada a descubrir las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de mejora. En el presente proyecto se implementa la metodología diagnóstico propuesta por la escuela de estudios industriales y empresariales UIS, que plantea las siguientes etapas:

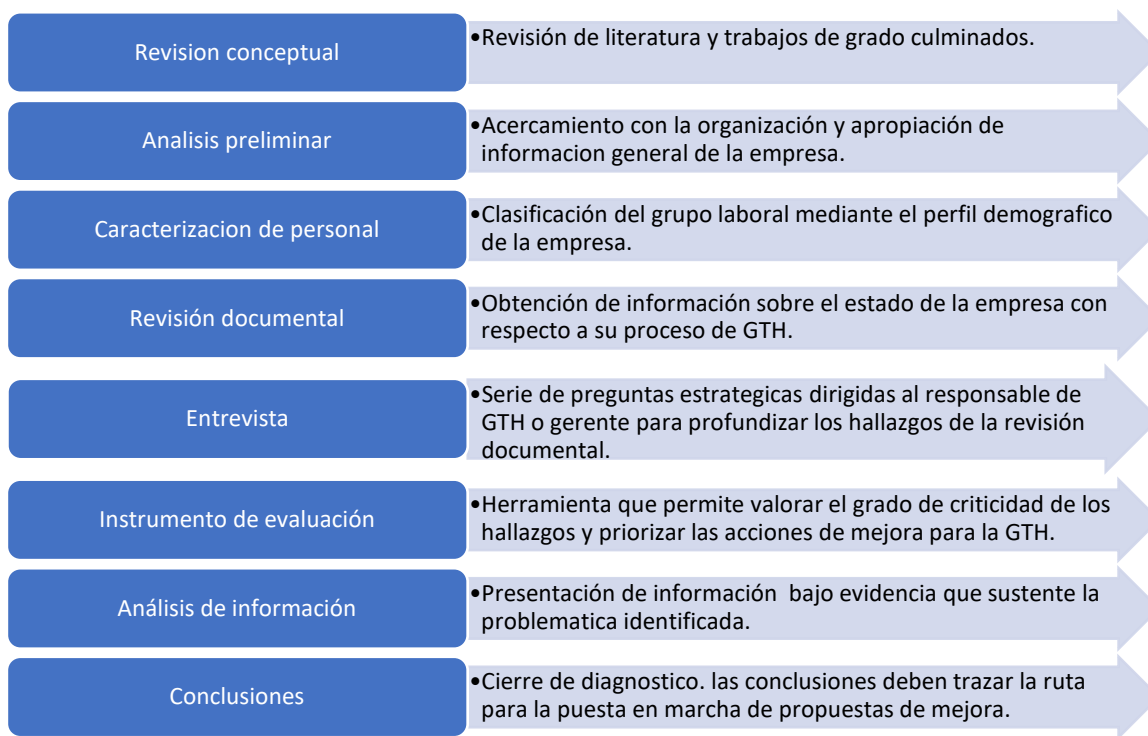


Figura 10. Metodología de diagnóstico del proceso de GTH.

3.29. Indicadores de gestión:

Es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso. Los indicadores de gestión deben contar con una serie de elementos mencionados y descritos a continuación:

- Nombre del indicador: Define el nombre otorgado al indicador de gestión.

- Definición del indicador: Incluye el código, versión y fecha de elaboración del indicador, además de describir la función del indicador y su tipo.
- Objetivo del indicador: Establece el objetivo principal del indicador y la razón por la cual fue diseñado.
- Unidad de medida: Magnitud de referencia para la medición.
- Frecuencia: Determina el número de veces por unidad de tiempo en que se deberá recolectar y analizar la información.
- Meta: Establece el valor deseable para dicho indicador.
- Responsable: Define la(s) persona(s) responsable(s) de medir y analizar el indicador de gestión.
- Partes interesadas de indicador de gestión: Indica los stakeholders y procesos que son afectados por el resultado del indicador y su trascendencia.
- Fuente de información: Señala los procesos que suministrarán la información necesaria para el indicador de gestión.
- Fórmula de cálculo: Fórmula matemática para el cálculo del indicador.
- Trascendencia del indicador: Consiste en una tabla que represente la evolución del indicador con respecto al tiempo.
- Tabla de medición: Consiste en una tabla en la cual se expone el resultado calculado del indicador. Puede acompañarse de una representación gráfica.
- Interpretación de resultados: Conclusiones de los resultados del indicador.

4. Diagnóstico

4.1. Metodología del diagnóstico

El diagnóstico estratégico implementado en el proyecto de grado se constituye a partir de diferentes etapas las cuales son sugeridas por la escuela de estudios industriales y empresariales para el desarrollo de planes de mejoramiento del proceso de gestión de talento humano en las empresas, en la modalidad de práctica empresarial. A continuación, se presenta la metodología:



Figura 11. Metodología de diagnóstico estratégico.

4.2. Desarrollo del diagnóstico

4.2.1 Revisión conceptual y construcción del marco teórico: Como primera medida se realizó una revisión bibliográfica teniendo en cuenta la literatura sugerida para la realización de proyectos de grado referentes al mejoramiento del proceso de gestión de talento humano con el fin de profundizar los conocimientos relacionados con el área.

Los macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de gestión humana (García, Murillo y Gonzales, 2010), propone un modelo de clasificación de los subprocesos del área de gestión humana bajo el cual se definen una agrupación por macroprocesos, que tienen como fin alcanzar los objetivos del área mediante la vinculación, formación, capacitación y motivación del personal en donde se entiende que los procesos no son aislados, pues de su desarrollo y coordinación con

la estrategia de la organización depende el éxito de la misma, por ello serán estos los macroprocesos bajo los cuales se trazaran las bases del presente proyecto.



Figura 12. Estructura de Gestión de talento humano (García, Murillo, Gonzales, 2010).

Se tuvieron en cuenta autores como Alles 2005 desempeño por competencias, Dessler 2011 administración de los recursos humanos, Chiavenato 2002 la administración de los recursos humanos, entre otras obras que sirvieron como fuente bibliográfica para la realización del proyecto y para la construcción del marco teórico y que serán debidamente referenciadas a lo largo del libro.

Cabe resaltar que para la realización del proyecto se tuvieron en cuenta tres tesis de grado (Navas y Rojas, 2019), (Ardila y Zambrano, 2018) y (Ochoa y Cadena, 2019) con el fin de obtener una idea más estructurada de la forma en la que debe ser abordada la problemática y el alcance que el proyecto debería tener con respecto al mejoramiento del proceso de gestión de talento humano.

4.2.2 Análisis preliminar de la organización: A través de reuniones y charlas presenciales con la gestora administrativa y financiera de la empresa la doctora Olga Lucia Nieves, quien además

se relaciona con el presente proyecto en calidad de tutora, se permitió el levantamiento de información de reconocimiento de la Asociación Niños de Papel referente a la Misión, Visión, Política de calidad, Trascendencia de la Asociación, historia, portafolio de servicios y de la misma forma se realizaron acercamientos con el auxiliar del área de gestión humana con el fin de obtener información de los colaboradores (tipos de contrato, número de cargos, número de colaboradores por área etc.) de lo cual se obtuvieron los siguientes datos:

Actualmente la Asociación cuenta con 118 colaboradores que manejan diferentes turnos de trabajo dependiendo del cargo que desempeñan.

Se manejan diferentes tipos de contratos con los colaboradores dependiendo de su antigüedad en la Asociación: contrato a término fijo, contrato a término indefinido, contratos por prestación de servicios (gestor ambiental, contador) y contrato por obra o labor. (ver caracterización de personal).

El responsable del área de gestión de talento humano es un auxiliar administrativo, su nivel de escolaridad es medio y su jefe inmediato es el Gestor administrativo y financiero.

Cabe resaltar que la plantilla de la organización ha ido cambiando desde el momento en el que se realizó el estudio hasta el momento en el que se implementó el plan de mejoramiento, sin embargo, esto no afecta el enfoque del proyecto debido a que, a pesar de que el personal rote, las necesidades y debilidades de la organización continúan siendo las mismas.

4.2.3 Caracterización del personal: En esta etapa fue necesario diseñar, con ayuda del analista de talento humano y el responsable de la seguridad y salud organizacional en la institución, un perfil sociodemográfico (ver Apéndice 36, perfil socio demográfico de ANP) de todo el plantel con el fin de conocer información referente al nivel de escolaridad, el número de colaboradores

por proceso, la cantidad de hombres y mujeres vinculados en la institución, el estado civil predominante, el rango de edad más común en los colaboradores, el estrato social predominante, el tipo de contrato más común, y conocer que tanta antigüedad tiene el plantel trabajando en la institución, todo esto para conocer y clasificar al grupo laboral y diseñar un plan de mejoramiento acorde a las características actuales del plantel.

En la siguiente tabla se muestra la síntesis de la caracterización de personal de la Asociación niños de papel.

Tabla 5.
Caracterización de personal.

Aspecto	Descripción
Edad	El 35,13% de la población tiene entre 31 a 40 años de edad siendo este el rango de edad más común entre los colaboradores.
Género	El número total de mujeres en la institución es de 76, equivalente a un 68,47%, predominante en los cargos de formador y auxiliar de enfermería.
Nivel de escolaridad	EL nivel de escolaridad más común entre los colaboradores es el de profesional habiendo 40 personas con dicho atributo, que equivale al 36,03% y el menos común es el de educación básica con un con un 3,603% de la población.
Estado civil	Son 41 colaboradores los cuales su estado civil actual es soltero equivalente a 37% de la población. El 85% de los colaboradores solteros son mujeres.
Estrato socio económico	El estrato socioeconómico predominante en la población de colaboradores en la institución es el estrato 3 del cual hacen parte 38 personas equivalente al 34,23%.
Cargo	Auxiliar de enfermería y formador son los cargos con mayor número de colaboradores, entre los dos cargos conforman el 30% de la población en la institución.

Antigüedad en la empresa	El 30% de los colaboradores tiene menos de un año de estar trabajando en la institución, el 22,5% ha trabajado entre 13 y 24 meses, el 17,5% ha trabajado entre 25 y 36 meses y el 30% restante ha trabajado por más de 37 meses en la institución.
--------------------------	---

En el Apéndice 36 además se presentan gráficas que exponen los datos extraídos a partir del perfil sociodemográfico y que además respaldan la información contemplada en la tabla 5.

4.2.4 Revisión documental: Con la colaboración del auxiliar de gestión humana se efectuó la revisión de los formatos del área existentes y se clasificaron en cada uno de los subprocesos de gestión de talento humano. A continuación, se presenta la clasificación realizada.

Organización y planificación del area de gestión Humana	<p>Planeación estratégica: Formato Solicitud de vacaciones FO-GH-2 Formato Solicitud de permiso laboral FO-GH-3</p> <p>Políticas de área: Formato código ético FO-GH-9</p> <p>Análisis y diseño de cargos: Manual de funciones MA-GH-(1,25)</p>
Incorporación y adaptación de las personas en la organización	<p>Requisición y reclutamiento: Formato Requisición de personal FO-GH-6 Procedimiento Convocatoria y selección de personal PR-GH-1</p> <p>Selección de personal: Formato Lista de chequeo Hoja de vida FO-GH-8 Formato Reporte entrevista de selección FO-GH-7</p> <p>Socialización e inducción: Formato Inducción/reinducción empleados y contratistas FO-TH-1-4 Formato Información nuevo usuario al sistema (Medisoft) FO-GH-4</p>
Compensación, bienestar y salud de las personas	<p>Higiene y seguridad industrial: Formato Matriz de identificación, evaluación, valoración y control de riesgos FO-ST-9</p> <p>Calidad de vida laboral: Programa de salud mental laboral PG-PP-1</p>
Desarrollo del personal	<p>Capacitación y entrenamiento: Formato Asistencia a eventos FO-GH-10 Formato Programa de formación FO-GH-1</p> <p>Evaluación de desempeño: Formato Evaluación de desempeño FO-GH-(12,16) Procedimiento Evaluacion de desempeño PR-GH-6</p> <p>Monitoreo: Procedimiento Competencia, formación y toma de conciencia del personal PR-GH-4</p>
Relaciones con el empleado	<p>Negociación colectiva y pacto colectivo: Formato Sugerencias cliente interno FO-GH-11 Procedimiento Comunicación, participación y consulta PR-GH-5</p> <p>Ruptura laboral: Formato Paz y salvo FO-GH-5 Formato Entrevista de retiro FO-TH-2-1</p>

Figura 13. Documentación existente en ANP en el proceso de GTH.

Con el objetivo de reconocer la función de cada uno de los documentos y su importancia en los procesos de la empresa, se hizo una revisión del contenido de la documentación. (ver Apéndice 1, Descripción de la documentación existente en el proceso de GTH).

4.2.5 Entrevista: Con el fin de conocer la forma cómo se desarrollan actualmente los subprocesos de GTH en la Institución, se realizó una entrevista al auxiliar encargado del área de gestión de talento humano (ver Apéndice 2, Entrevista de diagnóstico para el proceso de GTH) en la cual se permitió ampliar el conocimiento pertinente a la forma en la que se ejecutaban los programas de reclutamiento, selección, contratación, inducción y formación de personal, así como de las herramientas actualmente implementadas para la gestión del clima laboral y evaluación de desempeño. A continuación, se presenta una síntesis de los hallazgos de la entrevista en cada uno de los subprocesos del área de gestión de talento humano:

Organización y planificación del área de gestión humana: Actualmente el proceso de GTH no cuenta con objetivos definidos y al no tener las funciones y responsabilidades de los cargos, los procesos de reclutamiento, selección e inducción se tornan bastante complicados al punto de que en ocasiones se contrata personal que no empalma con el cargo y termina por desertar.

No se tiene establecido el manual de funciones debido a que en la institución no existe una persona con las competencias necesarias para tal fin y que además tenga disponibilidad.

En la institución no se tienen establecidas políticas para la motivación de personal, la última vez que se evaluó el nivel de satisfacción del cliente interno fue en noviembre del año 2017 luego de una actividad de convivencia.

La estructura organizacional de la institución debe rediseñarse puesto que desde un comienzo no se tuvo en cuenta una metodología basada en procesos sino se definían áreas y departamentos

de trabajo lo que implica que en el organigrama de la empresa no sea posible identificar claramente los procesos ni los cargos que lo componen y los procesos se encuentren aislados.

Incorporación y adaptación de las personas a la organización: El proceso de requisición de personal es realizado por el analista de gestión de talento humano una vez un líder de proceso solicita personal sin embargo luego de dicha solicitud los líderes se desentienden del proceso y el analista de GTH queda totalmente comprometido de suplir la vacante.

En la institución se conoce el deber ser de los procesos de selección, contratación e inducción sin embargo al no existir un debido procedimiento de cada uno de los anteriores procesos mencionados, no se conoce con exactitud los compromisos y deberes de cada colaborador en dicho proceso lo que hace que a veces los colaboradores evadan responsabilidades que al final el analista de GTH debe suplir.

Compensación, bienestar y salud de las personas: No existen políticas de incentivos en la empresa.

El SGSST está ceñido a los lineamientos de la ARL de la institución y cumple con los requerimientos mínimos establecidos.

No se han realizado mediciones de clima laboral por ende nunca se han implementado acciones para mejorar dicho aspecto, durante la convivencia del año 2017 los clientes internos manifestaron gran conformidad con la actividad, se notó la buena relación laboral de los colaboradores, se fomentó el trabajo en equipo, solidaridad y demás valores mediante lúdicas y actividades recreativas el personal en general guarda muy buenos recuerdos de aquella actividad de esparcimiento.

Desarrollo del personal: Cada líder de proceso tiene claro que debe propiciar actividades de formación, entrenamiento, capacitación y desarrollo profesional para su equipo de trabajo, definir objetivos y metas, evaluar e implementar planes de acción acorde a la calificación de las evaluaciones de desempeño, sin embargo, al no existir un programa formal para la gestión del desempeño y procedimientos establecidos para la formación del grupo colaborador, los líderes no toman el compromiso pertinente. Actualmente solo uno de los 1 de los 10 coordinadores de la institución realiza actividades de capacitación, formación y entrenamiento a su equipo de trabajo.

4.2.6 Instrumento de evaluación de nivel de cumplimiento del proceso de GTH: Bajo los lineamientos del texto guía citado en la Etapa 1 del diagnóstico estratégico, se diseñó una herramienta basada en una lista de verificación y cumplimiento a cada uno de los subprocesos teniendo en cuenta unos criterios definidos previamente por el autor (ver Apéndice 3, Instrumento de diagnóstico para el proceso de GTH).

El instrumento de diagnóstico arrojó una calificación final de 52% en general, lo cual actualmente sitúa al proceso de Gestión de Talento Humano en un estado deficiente según el rango de calificación establecido dentro del instrumento de diagnóstico.

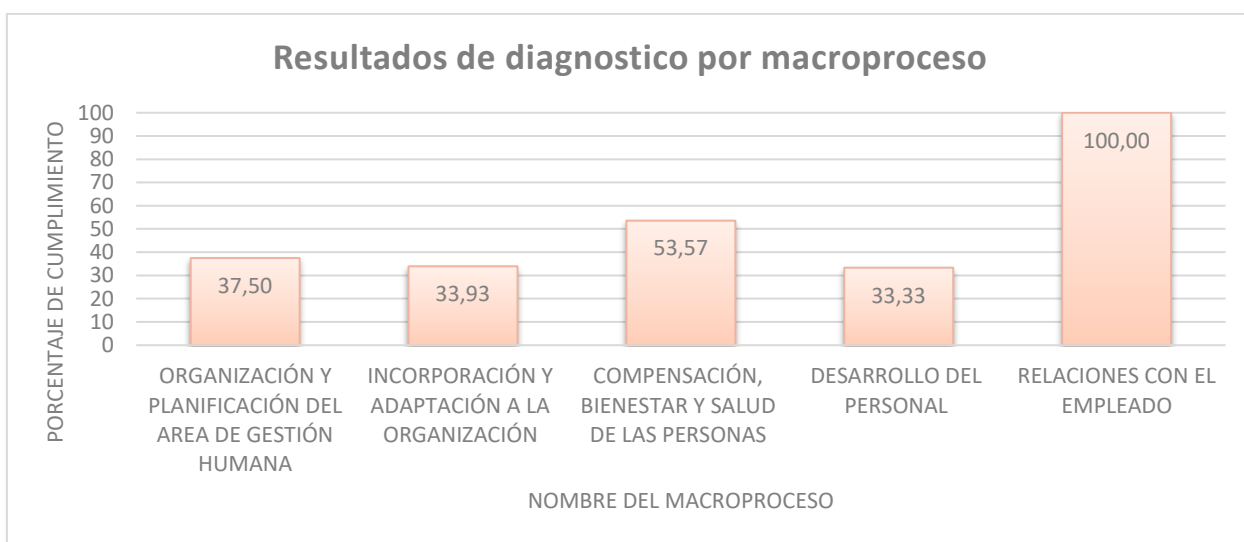
Cabe resaltar que el instrumento de diagnóstico fue construido por el autor del proyecto de grado con el único fin de estimar el nivel de cumplimiento del proceso de gestión de talento humano en la institución, basado en la literatura citada en la bibliografía del proyecto.

El instrumento de diagnóstico evalúa cada subproceso de acuerdo a ítems que son valorados en una escala del 1 al 4, dependiendo de su nivel de cumplimiento siendo 1 el valor nivel de cumplimiento más bajo y 4 el más alto, la herramienta arroja un porcentaje de cumplimiento para cada uno de los subprocesos a partir de la calificación de sus ítems y de manera análoga para los macroprocesos. A continuación, se exponen los resultados del diagnóstico:

Tabla 6.

Nivel de cumplimiento en los macroprocesos de GTH.

Nombre del macroproceso	Cumplimiento (%)
Organización y planificación del área de gestión humana	37,5
Incorporación y adaptación de las personas a la organización	33,93
Compensación, bienestar y salud de las personas	53,57
Desarrollo del personal	33,33
Relaciones con el empleado	100,00

*Figura 14.* Nivel de cumplimiento en los macroprocesos de GTH.

La figura 14 muestra los resultados obtenidos en cada uno de los macroprocesos luego de aplicar el diagnóstico. El macroproceso con el nivel de cumplimiento más bajo fue Desarrollo de personal con 33.33%. Adicionalmente cabe resaltar que el macro proceso con el mayor nivel de cumplimiento fue el de relaciones con el empleado, el cual obtuvo un nivel de cumplimiento del 100% teniendo en cuenta los ítems evaluados en el instrumento de diagnóstico. A continuación, se presenta un consolidado de los resultados del diagnóstico por subprocesos:

Tabla 7.
Nivel de cumplimiento de los subprocesos de GTH.

Nombre del subproceso	Cumplimiento (%)
Planeación estratégica	25,00
Política del área	75
Análisis y diseño de cargo	25,00
Requisición y reclutamiento	25,00
Selección de personal	40,00
Contratación	25,00
Socialización e inducción	37,50
Compensación y estructura salarial	100,00
Incentivos y beneficios	25,00
Higiene y seguridad industrial	75,00
Calidad de vida laboral y clima organizacional	25,00
Capacitación y entrenamiento	25,00
Desarrollo profesional	75,00
Evaluación del desempeño	32,14
Monitoreo	25,00
Negociación colectiva y relación con sindicato	100,00
Ruptura laboral	100,00

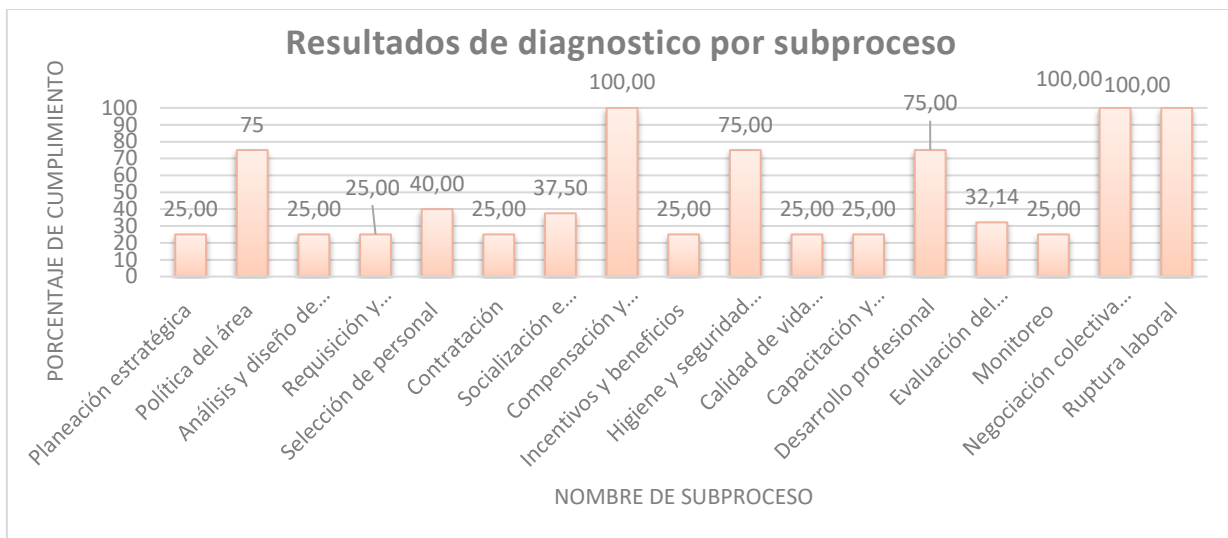


Figura 15. Nivel de cumplimiento en los subprocesos de GTH.

La figura 15 expone los resultados obtenidos en el instrumento de diagnóstico por subprocesos. El nivel de cumplimiento más bajo encontrado fue de 25% en el que se encuentran los subprocesos de Planeación estratégica, Análisis y diseño de cargo, Requisición y reclutamiento, Contratación, Incentivos y beneficios, Calidad de vida laboral y clima organizacional, Capacitación y entrenamiento y monitoreo. Con lo anterior se resalta que la organización cuenta también con marcadas fortalezas en los subprocesos de compensación y estructura salarial, Negociación colectiva y Ruptura laboral dentro de los cuales deberá esforzarse por garantizar dicho nivel de cumplimiento en alto a medida que se mitiga el impacto de las debilidades encontradas.

Dentro del instrumento de diagnóstico se exponen los criterios de evaluación y al final del documento se encuentran observaciones en donde se describe la forma en la que cada uno de los ítems, subprocesos y macroprocesos fueron calificados, valorados y ponderados.

A partir de los hallazgos obtenidos luego de la aplicación del instrumento de diagnóstico se permitió idear y diseñar un conjunto de oportunidades de mejora para atacar las falencias y debilidades del proceso de gestión de talento humano en la institución (Ver tabla 8).

Tabla 8.

Hallazgos por cada ítem de evaluación y oportunidades de mejora.

Nombre del subproceso	Cumplimiento (%)	Hallazgos por cada ítem de evaluación	Oportunidad de mejora
Organización y planificación del área de Gestión de Talento Humano			
Planeación estratégica	25	<ul style="list-style-type: none"> a. La misión, visión y estrategia de la organización no se alinean con los objetivos del proceso de GTH. b. Los objetivos del proceso de GTH no están establecidos. c. No se realiza análisis interno ni externo del proceso de GTH. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Tener en cuenta en el diseño de los objetivos del proceso de GTH, la misión, visión y estrategia de la empresa. b. Definir los objetivos de GTH. c. Realizar un análisis interno y externo de GTH para identificar puntos críticos y fortalezas.
Políticas del área	75	<ul style="list-style-type: none"> a. Se define el nivel de autoridad de cada colaborador sin embargo no se encuentra plasmado en ninguna documentación lo que posibilita reprocesos e improductividad. b. La caracterización del proceso de GTH existente se encuentra desactualizada y no vincula el control y seguimiento de la totalidad de subprocesos. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Tener en cuenta el nivel de autoridad por cargo en la elaboración de la descripción de cargo. b. Rediseñar y Actualizar la caracterización del proceso de GTH.

Análisis y diseño de cargos	25	<ul style="list-style-type: none"> a. No se encuentran definidas las descripciones de cargo, funciones y responsabilidades. b. No se encuentran definidos los perfiles de cargo y especificaciones del puesto. c. No existen perfiles de cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Diseñar y establecer las descripciones de cargo, funciones y responsabilidades. b. Diseñar y establecer los perfiles de cargo y especificaciones del puesto. c. Alinear los perfiles de cargo con el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la institución.
-----------------------------	----	--	--

Incorporación y adaptación de las personas a la organización

Requisición y reclutamiento	25	<ul style="list-style-type: none"> a. Existe un proceso de requisición y reclutamiento sin embargo es obsoleto debido a su desactualización. b. El protocolo establecido no se ajusta a las practicas actuales. c. La empresa no tiene definidos claramente los medios a través de los cuales difundir la solicitud de personal para una vacante. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Actualizar el proceso de requisición y reclutamiento definiendo el proceso bajo mejores prácticas. b. Implementar el proceso de requisición y reclutamiento definido previamente. c. Definir los medios necesarios para comunicar la solicitud de personal para vacantes en el proceso de requisición de personal.
-----------------------------	----	--	---

Selección de personal	40	<ul style="list-style-type: none"> a. El proceso de selección de personal no está establecido. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Establecer el proceso de selección de personal. b. Definir las mejores prácticas para la realización de entrevistas a aspirantes y
-----------------------	----	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> b. La organización realiza entrevistas de selección de personal, pero el proceso no está debidamente estructurado. c. No se realizan pruebas psicotécnicas ni de conocimientos. d. No se verifica la veracidad y vigencia de la documentación de las hojas de vida captadas. e. La organización realiza exámenes médicos para la selección de personal sin embargo no son tenidos en cuenta para el diseño del programa de selección de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> establecer en el proceso de selección de personal. c. Realizar pruebas psicotécnicas y de conocimientos a los aspirantes. d. Verificar la documentación suministrada por los aspirantes en sus hojas de vida de acuerdo al proceso de selección de personal establecido. e. Diseñar el programa de selección de personal teniendo en cuenta los resultados de los exámenes médicos.
Contratación	25	<ul style="list-style-type: none"> a. No se encuentra documentado el proceso de contratación de personal. b. No se evalúa el proceso de contratación a partir de la satisfacción de las necesidades existentes en la vacante. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Diseñar el procedimiento para la contratación de personal. b. Evaluar la eficacia del proceso de contratación a partir del nivel de satisfacción de expectativas.
Socialización e inducción	37.5	<ul style="list-style-type: none"> a. Actualmente se realiza inducción de personal, sin embargo, el objetivo del proceso no se cumple debido a que la 	<ul style="list-style-type: none"> a. Diseñar e implementar el proceso de inducción de personal de acuerdo a las mejores prácticas tomando como

- inducción solo tiene en cuenta los aspectos generales de la empresa y no los aspectos específicos del cargo.
- b.** La organización lleva un control de las inducciones realizadas y programadas sin embargo al no tener un responsable directo de dicha actividad, el cumple con los objetivos requeridos.
 - c.** No se evalúa el proceso de inducción.
 - d.** No se tienen en cuenta las nuevas prácticas surgentes en los procesos para la inducción de personal en la organización.
- referencia la estrategia y objetivos institucionales.
- b.** Diseñar e implementar una herramienta que permita llevar control del proceso de inducción en cada proceso.
 - c.** Diseñar e implementar la evaluación de inducción.
 - d.** Identificar las necesidades de inducción de acuerdo a las mejores prácticas surgentes.

Compensación, bienestar y salud de las personas

Incentivos y beneficios	25	<ul style="list-style-type: none"> a. No se tienen definidos programas de incentivos y reconocimientos para los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Definir un programa de incentivos de acuerdo a las políticas y presupuestos destinados para tal fin por las directivas.
Calidad de vida laboral y clima organizacional	25	<ul style="list-style-type: none"> a. No se implementan herramientas para gestión del clima laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Diseñar e implementar herramientas para la gestión del clima laboral. b. Diseñar un plan de acción a partir de los hallazgos de la gestión del clima laboral.

- b.** No se toman acciones a partir de los hallazgos en la evaluación del clima laboral.
- c.** No existe un método para el tratamiento de PQRSF del cliente interno.
- c.** Establecer un canal adecuado para el tratamiento de PQRSF del cliente interno.

Desarrollo del personal

Capacitación y
entrenamiento

25

- a.** No se define un inventario de necesidades de capacitación de la organización.
- b.** No existe un plan de capacitación.
- c.** No se evalúan las capacitaciones.
- a.** Diseñar y poner en marcha un programa para la identificación de las necesidades de capacitación en la organización.
- b.** Ejecutar capacitaciones acordes a las necesidades evidenciadas.
- c.** Evaluar la efectividad de las capacitaciones y mantener un control de las mismas.

Desarrollo del
personal

75

- a.** La organización apoya el desarrollo profesional de los colaboradores, sin embargo, focaliza su atención en los procesos misionales y los procesos de apoyo no cuentan con programas para desarrollo profesional.
- a.** Diseñar e implementar programas para el desarrollo profesional de los colaboradores de toda la organización.

Evaluación del
desempeño

32.14

- a.** El procedimiento establecido actualmente no proporciona la información suficiente para poder sacar conclusiones y tomar decisiones.
- b.** No se aplica evaluación de desempeño a los trabajadores.
- c.** La evaluación de desempeño actual tiene en cuenta el nivel del cargo mas no sus competencias.
- d.** La evaluación de desempeño no considera las apreciaciones de superiores pares y subordinados del evaluado.
- e.** No se hace retroalimentación a partir de los resultados de la evaluación de desempeño.
- f.** No se tiene en cuenta una autoevaluación para la gestión del desempeño del colaborador.
- a.** Rediseñar e implementar el proceso de gestión de desempeño.
- b.** Definir la periodicidad con la que se aplicara la evaluación de desempeño.
- c.** Relacionar las competencias de cada cargo con la evaluación de desempeño.
- d.** Aplicar la evaluación 360 en la gestión de desempeño en la institución.
- e.** Declarar la importancia de la retroalimentación de la gestión de desempeño para los colaboradores evaluados.
- f.** Involucrar las apreciaciones, comentarios, consideraciones y determinaciones del cliente interno en el diseño de la gestión de desempeño.
- g.** Diseñar e implementar un plan de mejora a partir de los hallazgos en la gestión de desempeño.

g. No se toman acciones a partir de los resultados de la evaluación de desempeño.

Monitoreo	25	<p>a. No se tiene establecido un control y seguimiento al proceso de desarrollo de personal.</p>	<p>a. Determinar los responsables del control, seguimiento, administración, análisis y gestión de la evaluación de desempeño en la organización.</p>
-----------	----	---	---

Dentro de la tabla 8, Hallazgos por cada ítem de evaluación y oportunidades de mejora, no se tuvieron en cuenta los subprocesos de Marco legal, Compensación y estructura salarial, Higiene y seguridad industrial, Negociación colectiva ni ruptura laboral por qué no se encuentran comprendidos dentro del alcance del proyecto.

Atendiendo a la información consolidada en la tabla 8 Hallazgos por cada ítem de evaluación y oportunidades de mejora, se dispone a la creación de una nueva tabla que especifica las debilidades finales que fueron identificadas en la organización mediante el diagnóstico estratégico y que serán subsanadas y solventadas con la implementación del proyecto de mejoramiento planteado.

Tabla 9.

Debilidades identificadas

Subproceso de GTH	Debilidades
Organización y planificación del área de gestión humana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentación desactualizada: estructura del proceso, objetivos, niveles de autoridad. 2. Estructura organizacional fuera de contexto, no se aplica una metodología de gestión empresarial por procesos. 3. Inexistencia de perfiles de cargo de la organización.
Incorporación y adaptación de las personas a la organización	<ol style="list-style-type: none"> 4. Inexistencia de procedimiento y documentación del subproceso de Requisición y reclutamiento. 5. Inexistencia de procedimiento y documentación del subproceso de selección. 6. Inexistencia de procedimiento y documentación del subproceso de contratación. 7. Inexistencia de procedimiento y documentación del subproceso de inducción.
Compensación, bienestar y salud de personal	<ol style="list-style-type: none"> 8. No se tienen definidos planes de incentivos y reconocimientos para los colaboradores. 9. No se implementan herramientas para gestión del clima laboral.

	10. No se toman acciones a partir de los hallazgos en la evaluación del clima laboral.
Desarrollo de personal	11. No se implementan herramientas para gestión de desempeño. 12. No se toman acciones a partir de los hallazgos en la evaluación de desempeño enfocadas al mejoramiento continuo. 13. No se encuentra definido un inventario de necesidades de capacitación en la organización. 14. No existe un plan de capacitación de personal. 15. No se evalúan las capacitaciones aplicadas.

4.2.7 Análisis de información:

Partiendo de la información recopilada se indago en cada uno de los hallazgos con el fin de encontrar información cuantitativa que evidencie la problemática existente.

Tabla 10.

Análisis de información.

Macroproceso de GTH	Observaciones
Organización y planificación del área de GTH.	Tan solo 7 de los 49 cargos de la empresa constan de una descripción de cargo, definición competencias y responsabilidades y perfil de cargo, esto equivale al 14% de la documentación total de los cargos para el manual de funciones. Adicionalmente la documentación existente se encontraba desactualizada y no se acoplaba a las practicas actuales y procesos de la empresa ya que durante el año 2015 se hizo un intento por diseñar el manual de funciones sin embargo dicha tarea quedo inconclusa. Con un desfavorable 37,5% en el nivel de cumplimiento del macroproceso según la herramienta de diagnóstico, el subproceso de Organización y planificación del área de GTH fue uno de los dos macroprocesos más críticos.

El alcance del proyecto de grado no contempla intervenciones en los subprocesos de planeación estratégica, referente a definición de plantilla, estudio de cargas laborales y capacidad laboral ni en el subproceso de Marco legal.

Incorporación y adaptación de las personas a la organización

Se realizan programas de inducción, sin embargo, las funciones y responsabilidades no fueron contempladas en ninguna de las 11 contrataciones durante el primer semestre del año 2019.

De la documentación existente (ver Apéndice 1, descripción de la documentación existente en el proceso de GTH) tan solo el 16,6% se encuentra debidamente actualizada y estandarizada y se implementa en la organización ANP.

Ninguna de las inducciones llevadas a cabo tuvo en cuenta el nivel de conformidad del cliente interno.

Compensación, bienestar y salud de las personas

El alcance del proyecto de grado no contempla intervenciones en los subprocesos de Compensación y estructura salarial e Higiene y seguridad industrial.

El nivel de avance del Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo al plan de trabajo establecido es de un 70% según el responsable de Seguridad ocupacional en la institución.

La Institución nunca ha definido un programa de incentivos y reconocimientos para el cliente interno.

En mayo de 2019 se realizó una encuesta de clima organizacional a los colaboradores la cual arrojó un porcentaje de satisfacción del 51%, nunca se definió un plan de acción ni metodología para aumentar dicho nivel de satisfacción. Tan solo en una ocasión durante el año 2017 se implementó el programa de salud mental en el cual se definieron 30 prácticas para mejorar la salud mental y la calidad de vida laboral del colaborador de las cuales se implementaron el 12% de ellas y del 88% restantes se estableció un plan de implementación que nunca se llevó a cabo.

Desarrollo del personal

La institución realizó una evaluación de desempeño a los colaboradores a finales del año 2018, de la totalidad de necesidades de formación encontradas tan solo el 14% de los colaboradores recibieron capacitación y entrenamiento.

Ninguna de las evaluaciones de desempeño está actualizadas ni se acoplan a las prácticas de los procesos.

El procedimiento de evaluación de desempeño actual no contempla el seguimiento a la gestión de desempeño para la definición de planes de capacitación y entrenamiento.

En el instrumento de diagnóstico aplicado al macroproceso de desarrollo de personal se obtuvo un nivel de cumplimiento del 33,33% siendo ésta la calificación más baja de los 5 macroprocesos. Los subprocesos más críticos fueron capacitación y entrenamiento y monitoreo, ambos con un 25% de cumplimiento.

4.3. Conclusiones del diagnóstico:

A partir del diagnóstico estratégico se evidencia que actualmente la gestión de talento humano en la organización Niños de Papel-Colombia se encuentra en un estado deficiente. Se presentan a continuación las conclusiones del diagnóstico:

- Habiendo obtenido un nivel de cumplimiento de 49% en el instrumento de diagnóstico para el proceso de GTH, la empresa requiere grandes esfuerzos para mejorar sus prácticas actuales focalizando sus objetivos al macroproceso de Desarrollo de personal para el cual se obtuvo un nivel de cumplimiento del 31,25%.

- La desactualización de los formatos, procedimientos, instructivos y demás documentación existente en el proceso de GTH en la empresa es un aspecto crítico ya que la obsolescencia documental se presenta en un 80% de la documentación existente.

- No existen herramientas ofimáticas que apoyen al proceso de Gestión de Talento Humano lo que impide una evolución y mejoramiento del proceso.

- Los cargos no están definidos, por ende, se hace necesario establecer un plan de acción para recopilar información, diseñar y validar el manual de funciones junto con las descripciones y perfiles de cargo de la empresa.

- La Organización no realiza actividades de seguimiento y monitoreo en los subprocesos de GTH lo que le impide aumentar el nivel de calidad y cumplimiento en el proceso y aplicar mejora continua a partir de hallazgos identificados.

- Al no estar definidos correctamente los procedimientos de Requisición y Reclutamiento, Selección, Contratación, inducción, entrenamiento y capacitación se hace muy difícil encontrar a la persona ideal para el desempeño de las funciones de un respectivo cargo en la Organización.

- La organización desatiende deliberadamente el subproceso de calidad de vida laboral y clima organizacional lo que convierte a dicho subproceso en foco directo para la implementación de mejoras.

- La Organización no cuenta con un sistema de indicadores capaz de brindar soporte al proceso de Gestión de Talento Humano y que facilite el medición y control de resultados y la toma de decisiones.

- Se hace necesario implementar mejores prácticas en la Gestión de Talento Humano para mejorar y estandarizar los subprocesos críticos y finalmente establecer la documentación pertinente para su adecuado control y monitoreo.

- El organigrama requiere ajustes debido a que no se acoplan a la estructura actual de la empresa, sus procesos y cargos.

- Se debe diseñar un proceso de gestión de desempeño que permita conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas y que además facilite la puesta en marcha de planes de acción a partir de la identificación de aspectos por mejorar a nivel individual.

5. Formulación de plan de mejoramiento

En la tabla 11 se presentarán las propuestas de mejora planteadas estratégicamente para disminuir las falencias y debilidades de la organización evidenciadas en el diagnóstico y fortalecer los subprocesos de Gestión de talento humano.

Tabla 11.

Plan de mejoramiento

Propuesta de mejora	Causa	Desarrollo de la propuesta	Duración
<p>Estandarizar y documentar los subprocesos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Requisición y reclutamiento. - Selección y contratación. - Inducción de personal. - Capacitación y formación de personal. - Gestión de clima organizacional. - Gestión de desempeño. - Gestión de incentivos. 	<p>Deficiencias en el nivel de estandarización y documentación de los subprocesos.</p>	<p>El autor del proyecto de grado será el responsable del desarrollo de la propuesta y junto con el tutor del proyecto de grado y el gerente se validará la propuesta de mejora.</p> <p>Resultados esperados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Documentación y estandarización de los subprocesos referenciados en la propuesta de mejora. 	<p>Inicio: octubre de 2019.</p> <p>Fin: enero de 2020.</p>
<p>Diseñar los perfiles de cargo y manual de funciones de la organización.</p>	<p>No se encuentra establecido el manual de funciones de la organización ni perfiles de cargo.</p>	<p>El autor del proyecto será responsable de realizar entrevistas a los colaboradores de la organización y consolidar el manual de funciones de la empresa con el apoyo de los jefes de proceso y el tutor de proyecto.</p> <p>Resultado esperado:</p> <p>Manual de funciones, perfiles y descripciones de cargo.</p>	<p>Inicio: octubre de 2019.</p> <p>Fin: enero de 2020.</p>

<p>Estructurar una metodología para la gestión de desempeño soportada por una herramienta ofimática.</p>	<p>No se tiene establecida una adecuada administración de la gestión de desempeño de los colaboradores y tampoco se tienen establecidos planes de acción a partir de las necesidades de formación evidenciadas en las evaluaciones de desempeño.</p>	<p>El autor del proyecto se encargará de diseñar y estructurar el programa de evaluación de desempeño de personal soportado con una herramienta ofimática y el diseño de su respectivo manual de uso.</p> <p>Resultados esperados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de desempeño estructurada. - Herramienta ofimática y manual de uso. 	<p>Inicio: noviembre de 2019. Fin: enero de 2020.</p>
<p>Estructurar una metodología para la gestión del clima organizacional soportada por una herramienta ofimática.</p>	<p>No existe una adecuada gestión del clima organizacional en la institución.</p>	<p>El autor del proyecto será responsable de diseñar una herramienta ofimática capaz de dar soporte al subproceso de calidad de vida laboral y el tutor del proyecto junto con el gerente se encargarán de validar y aplicar la herramienta al proceso de GTH.</p> <p>Resultados esperados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructuración y estandarización del subproceso de calidad de vida laboral. 	<p>Inicio: diciembre de 2019. Fin: enero de 2020.</p>

- Plan de acción a partir de hallazgos en la evaluación de clima laboral.
- Herramienta ofimática de clima laboral.

Elaborar un plan de incentivos.	Se hace necesario el diseño de un plan de incentivos y reconocimientos para motivar al personal.	El autor del proyecto de grado diseñará el programa de incentivos y reconociendo en cuenta la viabilidad presupuestal, el gerente validará el programa y lo pondrá en marcha para su implementación en la organización.	Inicio: enero de 2020. Fin: febrero de 2020.
Diseño de indicadores de gestión para el proceso de GTH.	Los indicadores actuales son obsoletos y no existe una metodología capaz de entregar resultados cuantitativos y cualitativos del proceso de GTH.	El autor del proyecto de grado diseñará indicadores de gestión para el proceso de GTH, soportados por plantillas en hojas de cálculo que faciliten su administración y seguimiento. El tutor del proyecto de grado facilitará la información necesaria y brindará acompañamiento permanente al desarrollo de la tabla de indicadores de gestión del proceso de GTH.	Inicio: diciembre de 2020. Fin: enero de 2020.
Diseño de indicadores de gestión para el control del impacto de las propuestas implementadas.	El proyecto de grado necesita indicadores para su control y monitoreo.	El autor del proyecto de grado diseñará indicadores de gestión para el cumplimiento de las mejoras propuestas y la medición de su impacto en el GTH, el gerente dará la respectiva	Inicio: enero de 2020. Fin: enero de 2020.

aprobación y validación de dichos indicadores para su posterior aplicación.

Resultado esperado:

Indicadores de gestión para el proyecto de grado.

6. Diseño de herramientas ofimáticas

Encontradas las falencias e identificada la forma en la que se atacaría dicha debilidad se construyeron herramientas ofimáticas para los subprocesos de gestión de desempeño y clima organizacional, facilitando los procesos, disminuyendo actividad laboral y consumo de recursos y consecuentemente optimizando significativamente el macro proceso de gestión de talento humano. De manera análoga, durante el diseño de las herramientas se pensó en la facilidad al uso garantizando una interacción prácticamente intuitiva entre el usuario responsable de la administración de la herramienta y la herramienta en sí. A continuación, se presentan las especificaciones y estructura de las herramientas ofimáticas diseñadas.

6.1. Herramienta ofimática para la gestión del desempeño:

La herramienta ofimática para la gestión del desempeño fue diseñada debido a que se encontraron deficiencias en el subproceso de gestión de desempeño ya que, a pesar de que la evaluación de desempeño se realizaba, la administración de los resultados era insuficiente, su manejo era a través de encuestas desenfocadas y generales las cuales eran tabuladas en una hoja de Excel sin ningún tipo de seguimiento que garantizara la mejora de resultados o que permitiera atacar las debilidades de los colaboradores quienes tuvieron rendimiento bajo en dicha evaluación.

La plantilla se constituye por pestañas y posee una interfaz a través de la cual el usuario puede navegar con facilidad y con acceso restringido según sea su rol. Los roles para el uso de la plantilla serán:

Tabla 12.

Roles de herramienta ofimática Gestión de desempeño

Rol	Descripción
Administrador	Será el único colaborador que deberá tener acceso a la totalidad de la herramienta de gestión, de la misma forma también tendrá la responsabilidad de generar informes y comunicar al personal competente acerca de los resultados de la evaluación de desempeño para posteriormente, tomar las respectivas acciones pertinentes.
Evaluador	Todo colaborador que tenga la potestad de evaluar, asumirá el rol de evaluador, este personaje solo deberá tener acceso al formulario de evaluación de su respectivo evaluado según sea su nivel jerárquico en la organización (Gerente/Líderes/Gestores, Coordinadores, Profesionales asistenciales, Auxiliares administrativos, Auxiliares asistenciales)
Evaluado	Los colaboradores que fueron evaluados tendrán el derecho de conocer su resultado en la evaluación de desempeño, de manera análoga, se deberá impartir una retroalimentación para analizar los resultados de la prueba, identificar fortalezas y debilidades y, en caso de ser necesario, diseñar un plan de acción para la mejora.

A continuación, se exponen las pestañas de la herramienta ofimática con su respectivo modo de funcionamiento:

6.1.1. Procesos:


	REGISTRO DE PROCESOS Y CARGOS	REGISTRO COMPLEMENTARIOS	COLA
	PROCESOS	CARGO	
	<p>Registro de procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> gestión estratégica gestión comercial gestión técnica de la calidad gestión de la mejora gestión de seguridad del paciente promoción y prevención gestión de atención al usuario gestión de atención en salud protección gestión humana seguridad, salud y medio ambiente gestión financiera gestión de infraestructura gestión de compras y contratación servicio de alimentación 		

Figura 16. Procesos, Herramienta Ofimática Gestión de desempeño

En esta hoja de la plantilla se configuran los procesos de la organización y hace parte de la pestaña “Registro de procesos y cargos”, dichos procesos serán evaluados bajo la gestión de desempeño en la herramienta ofimática. Allí, se deberán escribir un único proceso en las celdas pre establecidas ya que la totalidad de las fórmulas de la plantilla están configuradas con esas mismas celdas con el fin de que en un momento dado de realizar un cambio, la única acción a seguir sea realizar un cambio en las celdas de procesos y automáticamente toda la plantilla se reestructurará.

6.1.2. Cargo:

REGISTRO DE PROCESOS Y CARGOS		REGISTRO COMPLEMENTARIOS	COLABORA
PROCESOS		CARGOS	
REGISTRO DE CARGOS	CLASIFICACIÓN		
presidente ejecutivo nacional	presidente/gerente/líderes/gestores		
gerente regional			
líder técnico nacional			
líder calidad nacional			
líder comunicaciones nacional			
líder contable nacional			
líder sistemas nacional			
líder gestión humana nacional			
gestor servicios de salud	coordinadores		
gestor administrativo y financiero			
coordinador servicios de hospitalización			
coordinador servicios ambulatorios			
coordinador servicios residenciales			
químico farmacéutico			
nutricionista			
profesional promoción y prevención			
psiquiatra			

Figura 17. Cargos ANP, Herramienta Ofimática Gestión de desempeño

Es la segunda y última pestaña de la opción “Registro de procesos y cargos”, allí se registran los cargos de los procesos que serán tenidos en cuenta dentro de la evaluación de desempeño, sin embargo en esta hoja existe la particularidad de que los cargos se encuentran categorizados según su nivel jerárquico en la organización, los cuales son determinantes a la hora de realizar la evaluación de desempeño puesto que como se menciona en las instrucciones de uso de la

herramienta ofimática, solo los niveles de jerarquía de primer y segundo grado serán evaluados mediante una evaluación de desempeño tipo 360°. A continuación, se presentará la clasificación de los niveles jerárquicos para el diseño de la plantilla:

Tabla 13.
Niveles jerárquicos

Nivel jerárquico	Número de cargos por categoría
Presidente/Gerente/Líderes/Gestores	10 cargos. (el cargo de <i>presidente</i> no será tenido en cuenta para la evaluación de desempeño por decisión de las directivas).
Coordinadores	3 cargos.
Profesionales asistenciales	11 cargos.
Auxiliares administrativos	18 cargos.
Auxiliares asistenciales	3 cargos.

6.1.3. Niveles jerárquicos:



Figura 18. Niveles jerárquicos (pestaña), Herramienta Ofimática Gestión de desempeño

Se encuentra ubicada en la opción de Registros complementarios y es la primera de las tres pestañas de dicha opción; Allí se encuentran los niveles jerárquicos con los que anteriormente fueron clasificados los cargos de la organización, con la salvedad de que se le otorga un color diferente a cada uno de los niveles jerárquicos, esto con el fin de facilitar por medio de ayudas visuales, el análisis de las tablas expuestas posteriormente en los resultados y registro de colaboradores.

6.1.4. Competencias:

REGISTRO DE PROCESOS Y CARGOS		REGISTROS COMPLEMENTARIOS		COLABORADORES	EVALUACIÓN	INFORMES	INSTRUCCIONES
NIVELES JERÁRQUICOS		COMPETENCIAS		CRITERIOS DE DECISIÓN			
PRESIDENTE/GERENTE/ LÍDERES/GESTORES		COORDINADOR		PROFESIONALES ASISTENCIALES	AUXILIARES ADMINISTRATIVOS	AUXILIARES ASISTENCIAS	
Planificación Y Organización	Planificación Y Organización	Planificación Y Organización	Planificación Y Organización	Planificación Y Organización	Planificación Y Organización	Planificación Y Organización	Planificación Y Organización
Trabajo En Equipo	Trabajo En Equipo	Trabajo En Equipo	Trabajo En Equipo	Trabajo En Equipo	Trabajo En Equipo	Trabajo En Equipo	Trabajo En Equipo
Relación Interpersonal	Relación Interpersonal	Relación Interpersonal	Relación Interpersonal	Relación Interpersonal	Relación Interpersonal	Relación Interpersonal	Relación Interpersonal
Productividad	Productividad	Productividad	Productividad	Productividad	Productividad	Productividad	Productividad
Orientación Al Cliente	Orientación Al Cliente	Orientación Al Cliente	Orientación Al Cliente	Orientación Al Cliente	Orientación Al Cliente	Orientación Al Cliente	Orientación Al Cliente
Adaptabilidad Al Cambio	Adaptabilidad Al Cambio	Adaptabilidad Al Cambio	Adaptabilidad Al Cambio	Adaptabilidad Al Cambio	Adaptabilidad Al Cambio	Adaptabilidad Al Cambio	Adaptabilidad Al Cambio
Toma De Decisiones	Toma De Decisiones	Toma De Decisiones	Toma De Decisiones	Toma De Decisiones	Toma De Decisiones	Toma De Decisiones	Toma De Decisiones
Orientación A Resultado	Orden Y Claridad	Orden Y Claridad	Orden Y Claridad	Orden Y Claridad	Orden Y Claridad	Orden Y Claridad	Orden Y Claridad
Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo
Manejo De Conflictos	Manejo De Conflictos	Manejo De Conflictos	Manejo De Conflictos	Manejo De Conflictos	Manejo De Conflictos	Manejo De Conflictos	Manejo De Conflictos
Calidad En El Trabajo	Calidad En El Trabajo	Calidad En El Trabajo	Calidad En El Trabajo	Calidad En El Trabajo	Calidad En El Trabajo	Calidad En El Trabajo	Calidad En El Trabajo
Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
Utilización De Recursos	Utilización De Recursos	Utilización De Recursos	Utilización De Recursos	Utilización De Recursos	Utilización De Recursos	Utilización De Recursos	Utilización De Recursos
Competencia Técnica	Competencia Técnica	Competencia Técnica	Competencia Técnica	Competencia Técnica	Competencia Técnica	Competencia Técnica	Competencia Técnica
Responsabilidad	Responsabilidad	Responsabilidad	Responsabilidad	Responsabilidad	Responsabilidad	Responsabilidad	Responsabilidad
Sentido De Pertenencia	Sentido De Pertenencia	Sentido De Pertenencia	Sentido De Pertenencia	Sentido De Pertenencia	Sentido De Pertenencia	Sentido De Pertenencia	Sentido De Pertenencia
Puntualidad	Puntualidad	Puntualidad	Puntualidad	Puntualidad	Puntualidad	Puntualidad	Puntualidad
Orden	Orden	Orden	Orden	Orden	Orden	Orden	Orden
Ideas De Mejoramiento	Ideas De Mejoramiento	Ideas De Mejoramiento	Ideas De Mejoramiento	Ideas De Mejoramiento	Ideas De Mejoramiento	Ideas De Mejoramiento	Ideas De Mejoramiento
Participación	Participación	Participación	Participación	Participación	Participación	Participación	Participación
Sistemas De Gestión	Sistemas De Gestión	Sistemas De Gestión	Sistemas De Gestión	Sistemas De Gestión	Sistemas De Gestión	Sistemas De Gestión	Sistemas De Gestión
Seguridad Y Salud Laboral	Seguridad Y Salud Laboral	Seguridad Y Salud Laboral	Seguridad Y Salud Laboral	Seguridad Y Salud Laboral	Seguridad Y Salud Laboral	Seguridad Y Salud Laboral	Seguridad Y Salud Laboral

Figura 19. Competencias, Herramienta Ofimática Gestión de desempeño

Es la segunda de las tres pestañas de la opción de Registros complementarios de la plantilla; Contiene las competencias para el recurso humano categorizadas por los niveles jerárquicos y a partir de las cuales serán evaluados los colaboradores en la gestión del desempeño. Adicionalmente las competencias se presentan en cuatro grupos que son Generales, Específicas, calidad y productividad y compromiso institucional.

6.1.5. Criterios de decisión:

REGISTRO DE PROCESOS Y CARGOS		REGISTROS COMPLEMENTARIOS		COLABORADORES	EVALUACIÓN	INFORMES	INSTRUCCIONES
NIVELES JERÁRQUICOS		COMPETENCIAS		CRITERIOS DE DECISIÓN			
Intervalo	Conclusión	Retroalimentación					
90% o superior	Supera las expectativas	Cliente interno ejemplar, la organización se encuentra muy satisfecha con su desempeño y resultados.					
60% - 89%	Desempeño sobresaliente	Sus logros y resultados aportan significativamente a la consecución de objetivos de la organización.					
30% - 59%	Desempeño satisfactorio	Alerta! Su desempeño es bajo, requiere formación y compromiso a mejorar.					
0% - 29%	Desempeño insuficiente	Alerta máxima! Su aporte es mínimo y esta por debajo de lo aceptable para permanecer en el equipo de trabajo.					
Calificación	Máxima calificación posible						
10							
9							
8							
7							
6							
5							
4							
3							
2							
1							
	Mínima calificación posible						

Figura 20. Criterios de decisión, Herramienta Ofimática Gestión de desempeño

Es la tercera y última de las pestañas de la opción de Registros complementarios, en ella se exponen los criterios de decisión para la gestión de desempeño bajo los cuales se concluirá si un determinado colaborador supera las expectativas, tiene un desempeño sobresaliente, se encuentra

susceptible a mejorar, o si su desempeño es insuficiente mediante los colores verde, azul, amarillo y rojo respectivamente.

En la segunda parte de la pestaña se encuentra una tabla con los valores de respuesta para la evaluación de las competencias de los colaboradores. La escala de calificación va desde el numero uno (1) hasta el número diez (10), siendo diez (10) la mejor calificación posible.

6.1.6. Colaboradores:

PLANTILLA/EVALUADORES		REGISTRO DE PROCESOS Y CARGOS		COLABORADORES	EVALUACIÓN	INFORMES	INSTRUCCIONES
Nombre del colaborador	Proceso	Cargo	Auto evaluación				
manuel jimenez tejedor	Gestión estratégica	presidente ejecutivo nacional	manuel jimenez tejedor				gloria amparo rueda triana
ally mercedes gomez uribe	Gestión financiera	líder contable nacional	ally mercedes gomez uribe				walter alberto montes cardozo
beatriz alena arenas villamil	Gestión estratégica	gerente regional	beatriz alena arenas villamil				martha patricia osorio bustos
olga lucia nieves fontecha	Gestión estratégica	gestor administrativo y financiero	olga lucia nieves fontecha				laura milena fonsaca ramirez
martha patricia osorio bustos	Gestión técnica de la calidad	líder técnico nacional	martha patricia osorio bustos				laura milena fonsaca ramirez
laura milena fonsaca ramirez	Gestión técnica de la calidad	líder calidad nacional	laura milena fonsaca ramirez				luis francisco redondo gomez
luis francisco redondo gomez	Gestión humana	líder gestión humana nacional	luis francisco redondo gomez				laura milena fonsaca ramirez
milena bernal becerra	Gestión de infraestructura	líder sistemas nacional	milena bernal becerra				luis francisco redondo gomez
marcela garcia santos	Gestión comercial	líder comunicaciones nacional	marcela garcia santos				laura milena fonsaca ramirez
marcela garcia santos	Gestión de atención en salud	gestor servicios de salud	marcela garcia santos				stheidy alexandra zaña gabilo
ana tricedida parra manrique	Gestión de atención en salud	coordinador servicios de hospitalización	ana tricedida parra manrique				siomara andrea mora castillo
sirley yohana camacho perez	Gestión en servicios de salud	coordinador servicios ambulatorios	sirley yohana camacho perez				claudia ayala rodriguez
nathalia suarez martinez	Gestión en servicios de salud	coordinador servicios residenciales	nathalia suarez martinez				
jeimy lisbeth duarte cordero	Gestión en servicios de salud	nutricionista salud psicólogo	jeimy lisbeth duarte cordero				

Figura 21. Plantilla/evaluadores, Herramienta Ofimática Gestión de desempeño

La opción colaboradores contiene la plantilla total actualizada de los colaboradores en la organización. Cada colaborador se encuentra debidamente registrado señalando el proceso al que pertenece, su cargo en la empresa y adicionalmente se añade una columna en la cual se exponen los colaboradores quienes tienen la responsabilidad de evaluar a un determinado miembro de la organización. Los colaboradores se encuentran dispuestos por nivel jerárquico empezando por el nivel más alto el cual es Gerente/Líderes/Gestores añadiendo también una columna que señala las categorías por colores.

Cabe resaltar que, según decisiones de las directivas de la Asociación Niños de papel, los únicos colaboradores que serán evaluados mediante un sistema de evaluación de desempeño 360° son los que se encuentran en los dos primeros niveles jerárquicos, Gerentes/Líderes/Gestores y Coordinadores respectivamente, el resto de colaboradores serán evaluados bajo los resultados de una auto evaluación y la evaluación de su propio jefe inmediato.

6.1.7. Evaluación:

Figura 22. Formulario de evaluación, Herramienta Ofimática Gestión de desempeño

La opción Evaluación permite visualizar las pestañas en las que se encuentran las 5 evaluaciones disponibles, una para cada nivel jerárquico, allí se expone el formulario de evaluación de desempeño para cada nivel jerárquico con sus respectivas competencias. El formulario cuenta con un cabezote en el que el evaluador deberá registrarse con su nombre y registrar el nombre del colaborador a quien va a evaluar. Frente a cada competencia se dispone de casillas en las cuales se deberá colocar la calificación con respecto al nivel de cumplimiento de cada una de las competencias del evaluado.

Una vez finalizada la evaluación, el evaluador deberá hacer clic en el botón “Guardar evaluación” situado en la parte superior derecha del formulario para que la macro de la plantilla compile la información en tablas y gráficas dinámicas.

6.1.8. Informes: Los informes generados por la herramienta de gestión de desempeño constan de tres partes, a continuación, se exponen cada una de ellas:

- *Matriz de resultados:*

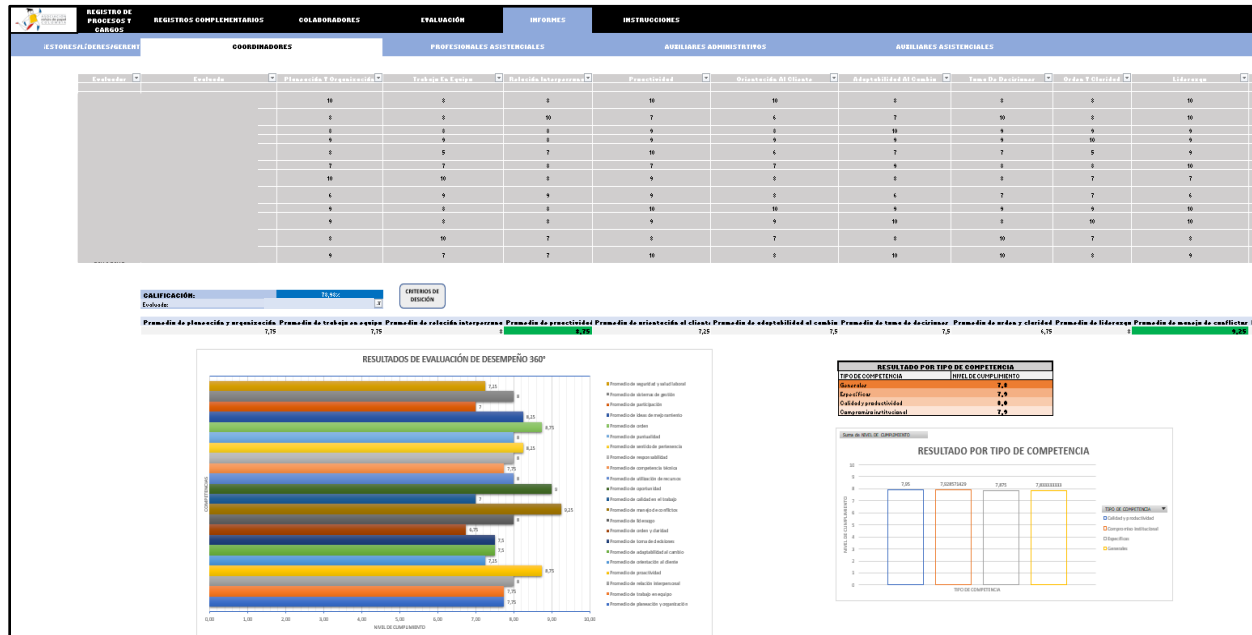


Figura 23. Informe, Herramienta Ofimática Gestión de desempeño.

Primeramente, se muestra una matriz completa con los resultados de las evaluaciones de desempeño de cada uno de los colaboradores que hacen parte de un respectivo nivel jerárquico, la matriz señala el evaluador quien realizo la evaluación, el evaluado, y los resultados obtenidos para cada una de las competencias según su cargo.

Después se dispone de un cuadro de mando que permite discriminar los resultados por cada colaborador haciendo clic en el botón de filtro y seleccionando el nombre del colaborador de quien se desea conocer los resultados de su evaluación de desempeño. Una vez seleccionado el colaborador, el informe dará a conocer la calificación final de su evaluación de desempeño en la casilla Calificación, ésta se resaltará con el color respectivo de acuerdo al rango del criterio de decisión en que se encuentra su calificación; se dispone también de un atajo a la pestaña Criterios de decisión. El cuadro de mando se encuentra acompañado de una tabla que muestra una a una las competencias evaluadas con sus respectivas calificaciones y además resalta en color rojo las

calificaciones de las competencias que se encuentran en un nivel de cumplimiento inferior a cuatro (4), esto con el fin de identificar rápidamente las debilidades más críticas del colaborador y facilitar el diseño del plan de acción para la mejora y la toma de decisiones.

Por último, se expone un gráfico de barras horizontales en el cual se ilustra los resultados de la evaluación de desempeño del respectivo colaborador seleccionado en el cuadro de mando discriminado por competencias y, adicionalmente, en la parte derecha del board se ilustran los resultados por tipos de competencias.

- Consolidado de evaluación de desempeño:

	Promedio de planeación y orga	Promedio de trabajo en equipo	Promedio de relación inter	Promedio de proactividad	Promedio de orientación al cliente	Promedio de adaptabilidad al cam	Promedio de toma de decisiones	Promedio de orientación Pr
	0,25	0,5	0,75	0,5	0,25	0,5	0,75	0,5
	0,5	0,75	0,75	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75
	0,5	0,25	0,25	0	0	0,25	0	0,5
	0,25	0,75	0	0	0,5	0,75	0,25	0,5
	0,75	0	0,25	0,5	0,5	0,75	0,25	0
	0,75	0,75	0,25	0,25	0,75	0,25	0,25	0
	0,25	0	0,25	0	0,25	0,25	0,25	0,5

SITUACIÓN DE DESEMPEÑO GERENCIAL DE REGISTROS										
	Planeación Y Organización	Trabajo En Equipo	Relación Interpersonal	Proactividad	Orientación Al Cliente	Adaptabilidad Al Cambio	Toma De Decisiones	Orientación Al Planeador		
	0,25	0,5	0,75	0,5	0,25	0,5	0,75	0,5		
	0,5	0,75	0,75	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75		
	0,5	0,25	0,25	0	0	0,25	0	0,5		
	0,25	0,75	0	0	0,5	0,75	0,25	0,5		
	0,75	0	0,25	0,5	0,5	0,75	0,25	0		
	0,75	0,75	0,25	0,25	0,75	0,25	0,25	0		
	0,25	0	0,25	0	0,25	0,25	0,25	0,5		

Figura 24. Consolidado de evaluación de desempeño

El consolidado de evaluación de desempeño será el reflejo de los resultados de la tabla dinámica oculta que se puede identificar en la figura 24. En ésta se podrán identificar los resultados finales discriminados por competencia de todos los colaboradores evaluados según su nivel jerárquico al mismo tiempo. La última columna de la tabla Consolidado de evaluación de desempeño se llama Calificación y como su nombre lo indica, muestra la calificación final de la evaluación de desempeño de todos los colaboradores evaluados. El objetivo de esta tabla es identificar fácilmente los colaboradores que tuvieron los mejores y peores resultados en la evaluación de desempeño y mostrar un conglomerado de las evaluaciones de desempeño de todos los colaboradores de un mismo nivel jerárquico.

Finalmente, un recuadro expone la calificación final del nivel jerárquico en la evaluación de desempeño recopilando la calificación de todos los evaluados y promediándola.

- *Plan de acción para las debilidades evidenciadas:*

Figura 25. Plan de acción para las debilidades evidenciadas

El Plan de acción está diseñado mediante comandos condicionales que permiten que sus celdas resalten en color rojo las debilidades críticas de un respectivo colaborador teniendo en cuenta los resultados de su evaluación de desempeño; En dichas celdas el respectivo responsable redactará el plan acción para atacar dicha debilidad de lo cual se deberá realizar un seguimiento periódico. El plan de acción cuenta con la totalidad de los nombres de los colaboradores evaluados y en las columnas, las competencias que se le fueron evaluadas según su nivel jerárquico.

Cada uno de los niveles jerárquicos de la Asociación Niños de papel tiene su respectiva evaluación e informe independiente en diferentes pestañas, esto con el fin de facilitar el análisis de la información de las evaluaciones de desempeño clasificada según el nivel de autoridad de los colaboradores.

6.1.9. Instrucciones: La opción de Instrucciones contiene una única pestaña llamada Paso a paso, en la cual se especifican las instrucciones de uso de la herramienta ofimática de gestión de desempeño.

REGISTRO DE PROCESOS Y CARGOS		REGISTROS COMPLEMENTARIOS	COLABORADORES	EVALUACIÓN	INFORMES	INSTRUCCIONES
PASO A PASO						
HERRAMIENTA DE TRABAJO GESTIÓN DE DESEMPEÑO ASOCIACIÓN NIÑOS DE PAPEL						
IMPORTANTE: Seguir los pasos expuestos a continuación para realizar la gestión del desempeño.						
Paso 1	Registro de procesos	Registrar los procesos de la empresa ingresando en la opción "REGISTRO DE PROCESOS Y CARGOS", pestaña "PROCESOS" y digitar los respectivos procesos que hacen parte de cada uno de las categorías de procesos estratégicos, misionales y de apoyo.				
Paso 2	Registro de cargos	Registrar los cargos de la empresa ingresando en la opción "REGISTRO DE PROCESOS Y CARGOS", pestaña "CARGOS" y digitar los respectivos cargos existentes.				
Paso 3	Registro de niveles jerárquicos	Registrar los niveles jerárquicos de la empresa ingresando en la opción "REGISTROS COMPLEMENTARIOS", pestaña "NIVELES JERÁRQUICOS" y digitar los niveles jerárquicos actuales a partir de los cuales se categorizan los cargos en la empresa.				
Paso 4	Registro de competencias	Registrar las competencias a partir de las cuales serán evaluados los colaboradores de la empresa ingresando en la opción "REGISTROS COMPLEMENTARIOS", pestaña "COMPETENCIAS". Las competencias serán categorizadas por cada uno de los cinco niveles jerárquicos.				
Paso 4	Registro de colaboradores y evaluadores	Registrar la plantilla actual de la empresa ingresando en la opción "COLABORADORES" y digitar uno a uno los colaboradores que hacen parte de la plantilla actual de la empresa teniendo en cuenta la escala de color categorizada según los niveles jerárquicos. Adicionalmente se deberán digitar los evaluadores correspondientes para cada uno de los colaboradores. Nota: Solo se realizará evaluación de desempeño 360 para los niveles jerárquicos de coordinadores o superior, para el personal restante se realizará una evaluación por parte de su jefe inmediato y una auto evaluación.				
Paso 5	Realizar evaluación	Para realizar la evaluación de un colaborador se deberá ingresar a la opción "EVALUACIÓN" y seleccionar la pestaña destinada para la evaluación del nivel jerárquico del evaluado, posteriormente, registrarse como evaluador y registrar al evaluado en las respectivas celdas de opción desplegable, a continuación, evaluar las competencias del colaborador calificando en una escala de 1 a 10 (donde el valor de 1 equivale al más bajo rendimiento), por último, hacer clic en el botón "GUARDAR EVALUACIÓN".				
Paso 6	Seguimiento a resultados	Para verificar los resultados de la evaluación de un respectivo colaborador se deberá ingresar a la opción "INFORMES" y en el recuadro de filtro "EVALUADO" seleccionar el evaluado al que se le desea hacer seguimiento. Inmediatamente la plantilla arrojará los resultados de su evaluación discriminados por cada una de las competencias en las que fue evaluado, su calificación total, el criterio de decisión basado en la calificación que obtuvo, un gráfico de barras detallado y las debilidades del colaborador las cuales se visualizarán resaltadas en color rojo. Adicionalmente se podrá visualizar un consolidado de la evaluación de desempeño clasificado según los niveles jerárquicos, allí se mostrarán las calificaciones de todos los colaboradores del nivel jerárquico ordenados desde la calificación más alta a la más baja.				
Paso 7	Plan de mejora	Una vez visualizados los resultados de un respectivo colaborador, más abajo en la misma hoja, se visualizará una tabla cuyo objetivo es el de registrar las acciones de mejora para eliminar las debilidades de cada uno de los colaboradores. Nota: La tabla deberá ser actualizada mensualmente desde el momento en que se realizó la evaluación de desempeño con el fin de hacer seguimiento a la evolución del colaborador en cuanto a la debilidad identificada y asegurar una mejora en su desempeño.				

Figura 26. Instrucciones Herramienta ofimática de gestión de desempeño

6.1.10. Informe de entrega a colaborador: Por último, la herramienta genera informes automáticos en hojas independientes para cada uno de los niveles jerárquicos de la organización, con el fin de ser entregado al colaborador para constatar la realización de la retroalimentación de los resultados de la gestión de desempeño y de su compromiso a mejorar en los casos en los que se presente un plan de acción a la mejora.

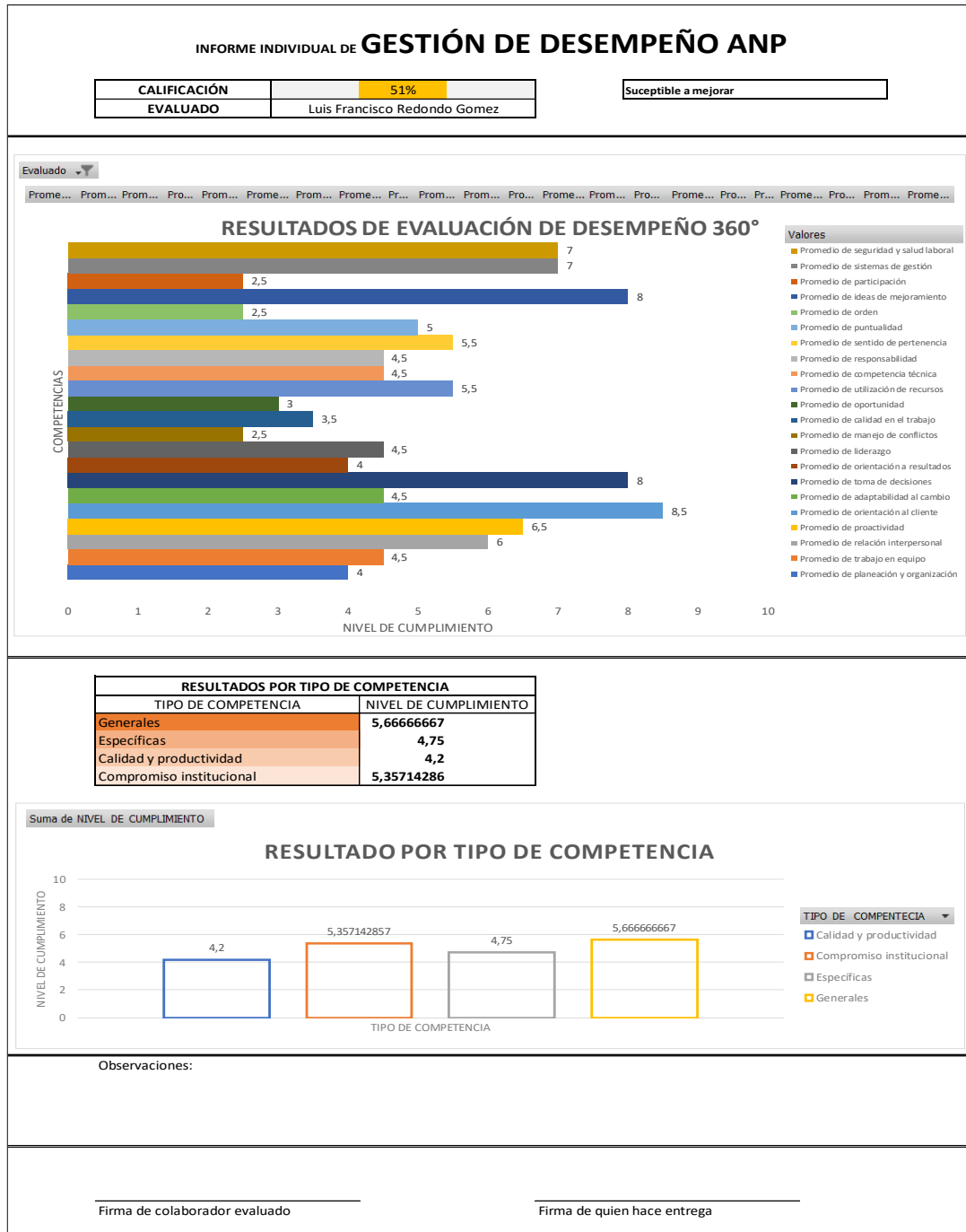


Figura 27. Informe individual de evaluación de desempeño ANP

6.2. Herramienta ofimática de gestión de clima organizacional

El diseño de la herramienta ofimática para la gestión del clima organizacional representó un reto puesto que era el subproceso del macroproceso de gestión de talento humano en el que menos se

había trabajado en la empresa y el objetivo principal era dar a dicho subproceso una mejora que permita administrar el clima laboral en la organización de una manera ágil, dinámica y práctica a través de la cual se pudieran obtener resultados e información que permitiera tomar decisiones enfocadas siempre a la mejora.

La plantilla diseñada se encuentra constituida a partir de opciones de vinculo y que estas a su vez contienen pestañas que facilitan la navegación en la herramienta ofimática y favorecen la confidencialidad de la información contenida en ella.

La administración de los roles en la herramienta ofimática para la evaluación de clima organizacional se monitorea de manera similar a la herramienta ofimática para la gestión de desempeño, con la salvedad de que en la plantilla de clima organizacional no existe el rol de evaluado.

A continuación, se expone la forma en la que funciona la herramienta ofimática de gestión de clima organizacional

6.2.1. Procesos: Los procesos en la plantilla de gestión de clima organizacional se administran de manera análoga que en la plantilla de gestión de desempeño.

6.2.2. Tipos de respuesta:



REGISTRO DE PROCESOS	REGISTROS COMPLEMENTARIOS	ENCUESTA	INFORMES	INSTRUCCIONES
TIPOS DE RESPUESTAS	LISTA DE AFIRMACIONES	ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL		
TIPOS DE RESPUESTA TOTALMENTE DE ACUERDO DE ACUERDO NO ESTOY DE ACUERDO NI EN DESACUERDO DESACUERDO TOTALMENTE EN DESACUERDO				

Figura 28. Tipos de respuesta, herramienta ofimática de clima organizacional

La primera pestaña de la opción Registros complementarios se llama Tipos de respuestas, allí se puede ver una tabla que contiene la lista de respuestas para las preguntas de la encuesta de clima

laboral. Las celdas en las que se encuentran las respuestas están directamente enlazadas con las listas de respuestas en el formulario de encuesta para la gestión del clima organizacional, es decir que cualquier modificación en esta pestaña se verá reflejada en toda la plantilla.

6.2.3. Lista de afirmaciones:

REGISTRO DE PROCESOS		REGISTROS COMPLEMENTARIOS	ENCUESTA	INFORMES	INSTRUCCIONES
TIPOS DE RESPUESTA		LISTA DE AFIRMACIONES	ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL		
NÚMERO	AFIRMACIÓN				
0	Seleccione el proceso al que pertenece.				
1	Los objetivos institucionales se ven reflejados en el trabajo de la institución.				
2	Mi relación social con mis compañeros de trabajo.				
3	Mi superior inmediato se preocupa por mi bienestar.				
4	Me gusta lo que hago y me apasiona.				
5	ANP cuenta con espacios de participación para comunicar y escuchar a su equipo de trabajo.				
6	ANP reconoce y valora mi trabajo.				
7	Trabajaría con mi jefe inmediato nuevamente.				
8	Me siento apoyado en mis esfuerzos para mejorar.				
9	ANP fomenta y desarrolla el trabajo en equipo.				
10	Soy consciente de la importancia de mi trabajo en ANP.				
11	Mis funciones en ANP se encuentran claramente definidas.				
12	Estoy satisfecho con mi remuneración.				
13	Tengo claras las políticas, reglamento y objetivos de ANP.				
14	Aporto a la buena convivencia y buen ambiente laboral.				
15	Cumplio a cabalidad con las políticas, reglamento y mis funciones en ANP.				
16	Puedo comunicar mis puntos de vista y soy escuchado con respeto.				
17	Mis jefes reciben con agrado mis propuestas de mejora.				
18	La equidad, igualdad y justicia son valores que se aplican en ANP.				
19	En ANP tengo oportunidad de fomentar mi desarrollo personal.				
20	Los recursos proporcionados por ANP son los adecuados.				
21	Los aspectos relacionados a mi puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, ruido) son ideales.				
22	Percebo gran nivel de solidaridad por parte de mis colegas.				
23	En general, mi ambiente laboral es bueno.				
24	Tengo autonomía en el desarrollo de mis actividades en ANP.				
25	Existe competencia transparente en el cumplimiento de metas y logros en ANP.				
26	Existe comunicación fluida en mi equipo de trabajo.				
27	Mis condiciones laborales (horarios, vacaciones, prestaciones, garantías) son satisfactorias.				
28	Existen incentivos y reconocimientos al desempeño excepcional que mejoran el clima organizacional.				
29	La empresa se preocupa por la adecuada capacitación de su talento humano.				
30	Soy optimista respecto a mi futuro en ANP.				
31	En ANP tengo la oportunidad de demostrar mis mejores fortalezas.				

Figura 29. Lista de afirmaciones, herramienta ofimática de clima organizacional

La segunda de las pestañas de la opción Registros complementarios se llama lista de afirmaciones, en esta se exponen una a una las afirmaciones que componen la encuesta de clima organizacional que se aplicará a los colaboradores; Existe una afirmación número cero (0) la cual permite conocer el proceso al que pertenece un respectivo encuestado, esto con el fin de obtener resultados específicos sobre el clima laboral en un respectivo proceso, además que permite diseñar planes de acción de mejora detallados y enfocados a una respectiva debilidad identificada en un determinado proceso.

La encuesta de clima organizacional comprende afirmaciones que permiten conocer información relacionada con el nivel de satisfacción de los colaboradores con temas tales como estructura organizacional, carga laboral, remuneración, nivel de desafíos, relaciones, cooperación, conflictos y autoevaluación.

6.2.4. Estado de clima organizacional:

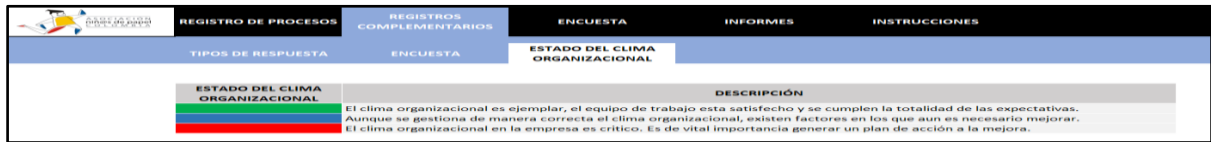


Figura 30. Estado de clima organizacional, herramienta ofimática de clima organizacional

Al igual que la pestaña Criterios de decisión en la plantilla de Gestión del desempeño en la Figura 20, la pestaña Estado del clima organizacional en la opción Registros complementarios permite conocer el estado en el que se encuentra la organización acorde a los resultados arrojados por la herramienta de gestión del clima organizacional.

Existen tres estados posibles, el primero de ellos se encuentra representado por el color verde lo que indica un clima organizacional formidable, el segundo estado posible se representa por el color azul lo cual se entiende como un clima organizacional bueno pero que puede mejorar y por último el estado en color rojo lo que quiere decir que el clima organizacional es malo y que se necesita trabajar inmediatamente en el plan de mejoramiento de clima laboral para aumentar el nivel de satisfacción del cliente interno.

6.2.5. Evaluación:

Número	Afirmaciones	Respuesta
1	Los objetivos institucionales se ven reflejados en el trabajo de la institución.	
2	El jefe inmediato se preocupa por mi bienestar.	
3	Me gusta lo que hago y me apasiona.	
4	ANP cuenta con espacios de participación para comunicar y escuchar a su equipo de trabajo.	
5	ANP reconoce y valora mi trabajo.	
6	Trabajaría con mi jefe inmediato nuevamente.	
7	Me siento apoyado en mis esfuerzos para mejorar.	
8	ANP fomenta y desarrolla el trabajo en equipo.	
9	Soy consciente de la importancia de mi trabajo en ANP.	
10	Me gustan las políticas, reglamento y objetivos de ANP.	
11	Estoy satisfecho con mi remuneración.	
12	Tengo claras las políticas, reglamento y objetivos de ANP.	
13	Aporto a la buena convivencia o buen ambiente laboral.	
14	Cumplo a cabalidad con las políticas, reglamento y mis funciones en ANP.	
15	Puedo sentirme en mi puesto de sola y sin sentirme con respeto.	
16	Me gusta recibir con agrado mis propuestas de mejora.	
17	En ANP tengo oportunidad de formar mi desarrollo personal.	
18	Los recursos proporcionados por ANP son los adecuados.	
19	Los aspectos relacionados a mi puesto de trabajo (temperatura, espacio, ruido, etc.) son adecuados.	
20	Puedo ejercer mi nivel de libertad por parte de mis colegas.	
21	En general, mi ambiente laboral es bueno.	
22	Tengo autonomía en el desarrollo de mis actividades en ANP.	
23	Existe comunicación fluida en mi equipo de trabajo.	
24	Me gustan las condiciones laborales (horarios, vacaciones, prestaciones, garantías) son satisfactorias.	
25	Existen incentivos y reconocimientos al desempeño excepcional que mejoran el clima organizacional en la empresa.	
26	La empresa se preocupa por la adecuada capacitación de su talento humano.	
27	En ANP tengo la oportunidad de demostrar mis mejores fortalezas.	
28		
29		
30		
31		

Figura 31. Evaluación de clima organizacional

En esta matriz se consolidó la información maestra de los resultados de la evaluación de clima organizacional; Una macro enlazada con el formulario de evaluación de clima organizacional ANP es la encargada de alimentar dicha matriz, compilando uno a uno los resultados de las encuestas realizadas por los colaboradores, en ella podemos notar que se exhibe el respectivo proceso al que corresponde una encuesta y sus determinadas calificaciones pregunta a pregunta. Cabe resaltar que en los títulos de las columnas se realizó la abreviatura de la palabra “pregunta” por la letra “P” por fines prácticos y se encuentra acompañada del número correspondiente a la pregunta en revisión.

- *Resultados de evaluación de clima organizacional (Cualitativo por proceso y pregunta)*: Es la segunda parte del informe y se compone de un cuadro de mando primario en el que se deberá seleccionar el respectivo proceso del que se desea conocer sus resultados en la evaluación de clima organizacional haciendo clic en la casilla de filtro y seleccionando de allí el nombre de dicho proceso.

Después, en el cuadro de mando secundario se deberá acceder a la ventana emergente de lista de campos, allí se deberá seleccionar la única pregunta de la que se desea conocer los resultados arrastrando el campo de dicha pregunta en las áreas de “Filas” y “Valores” únicamente. A continuación, se muestra lo dicho a manera de ejemplo con la pregunta número cinco (5).



Figura 33. Resultados de evaluación de clima organizacional (cualitativo por proceso y pregunta).

Por último, se exhibe un gráfico de diagrama de torta en el que se puede ver el número de respuestas que fueron seleccionadas por cada opción de respuesta.

- *Resultados de evaluación clima organizacional (cuantitativo)*: Es la tercera parte del informe generado, allí se deberá consolidar la información recopilada en la evaluación del clima laboral y, de manera automática, la plantilla transformará la información cualitativa en cuantitativa haciendo la siguiente conversión equivalente mediante fórmulas:

Tabla 14.

Conversión de resultados Cualitativo-Cuantitativo

Resultados cualitativos	Resultados equivalentes cuantitativos
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
No estoy de acuerdo ni en desacuerdo	3
Desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

La matriz de resultados de evaluación de clima organizacional (cuantitativo) compila la información transformada y arroja una calificación final por cada una de las evaluaciones realizadas en la última columna de la matriz.

Después se encontrará un cuadro de mando en el que, a partir de los resultados de las calificaciones de las evaluaciones de clima laboral, se obtiene la calificación del clima laboral por proceso de manera que se pueda identificar fácilmente los procesos con mejor y peor gestión del clima organizacional y de la misma forma se agilice el proceso de planificación e implementación de planes de acción a la mejora.

Adicionalmente se presenta un gráfico de diagrama de barras en el que se exponen las calificaciones finales de la evaluación de clima organizacional proceso a proceso en una escala cuantitativa comprendida entre e uno (calificación más baja) y el cinco (calificación más alta).

Por último, se otorga la calificación final del clima organizacional en ANP a partir de la información recopilada del cuadro de mando para la calificación proceso a proceso. Cabe resaltar que se configuro una ayuda visual para las calificaciones la cual permite que la celda en la que se encuentra la calificación final de la organización se coloree de diferentes colores dependiendo de su nivel cumplimiento, en la pestaña Estado de clima organizacional se exponen y describen dichos estados posibles.

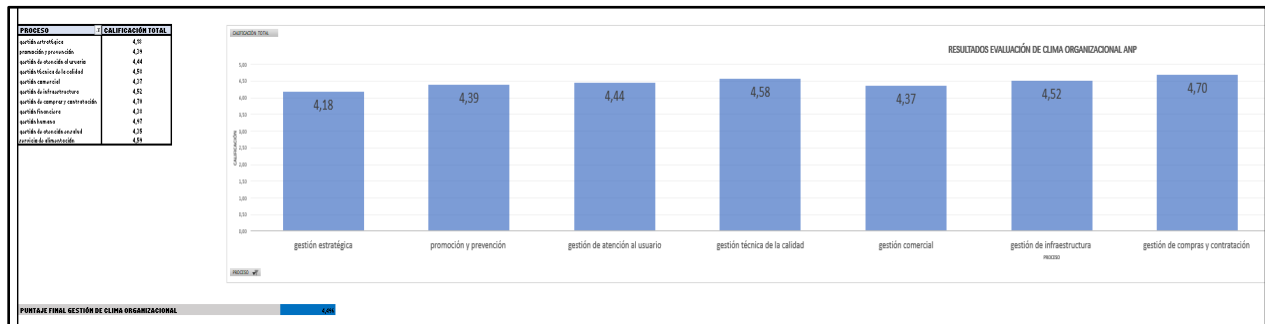


Figura 34. Resultado de evaluación de clima organizacional (cuantitativo)

- *Plan de mejora:* De manera análoga a la herramienta de gestión del desempeño, se dispone de una tabla que facilita la gestión del plan de acción para las debilidades evidenciadas en el informe de gestión de clima organizacional. En esta se discriminan aspectos tales como la debilidad identificada, la actividad destinada para atacar la debilidad, la fecha programada para la ejecución de dicha actividad, el objetivo principal, el responsable de su ejecución y medición, los procesos intervenidos, la fecha de ejecución y un recuadro para anexar las observaciones que en su momento se consideren necesarias.

PLAN DE MEJORA:							
Debilidad identificado	Actividad para la mejora	Fecha programada de ejecución	Objetivo	Responsable	Procesos intervenidos	Fecha de ejecución	Observaciones
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							

Figura 35. Plan de mejora para el clima organizacional

6.2.7. Instrucciones:

La opción Instrucciones contiene una única pestaña llamada Paso a paso en la cual se especifican las instrucciones de uso de la herramienta ofimática de gestión de clima organizacional.

PASO A PASO		REGISTRO DE PROCESOS	REGISTROS COMPLEMENTARIOS	ENCUESTA	INFORMES	INSTRUCCIONES
<p>HERRAMIENTA DE TRABAJO GESTIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL ASOCIACIÓN NIÑOS DE PAPEL</p> <p>IMPORTANTE: Seguir los pasos expuestos a continuación para realizar la gestión del clima organizacional.</p>						
Paso 1	Registro de procesos	Registrar los procesos de la empresa ingresando en la opción "REGISTRO DE PROCESOS", pestaña "PROCESOS" y digitar los respectivos procesos que hacen parte de cada uno de las categorías de procesos estratégicos, misionales y de apoyo en los que se aplicará la gestión del clima organizacional.				
Paso 2	Registro de tipos de respuesta	Ingresar en la opción "REGISTROS COMPLEMENTARIOS", pestaña "TIPOS DE RESPUESTA" y digitar en las debidas celdas, las posibles respuestas con las cuales el colaborador encuestado podrá responder las preguntas de la encuesta.				
Paso 3	Registro de lista de preguntas	Ingresar en la opción "REGISTROS COMPLEMENTARIOS", pestaña "LISTA DE AFIRMACIONES" y digitar allí las preguntas de la encuesta para la gestión del clima laboral en la empresa. Se deberá tener en cuenta los tipos de respuesta anteriormente preseleccionado y seguir el formato de pregunta sugerido en la plantilla.				
Paso 4	Realizar encuesta	Aplicar la encuesta a cada uno de los colaboradores de la empresa. Cada colaborador deberá hacer una única encuesta respondiendo a todos los campos que se solicitan en el formato de encuesta.				
Paso 5	Seguimiento a resultados	<p>Ingresar en la opción "INFORMES" pestaña, "RESULTADOS" y alimentar la tabla "Resultados de evaluación de clima organizacional". Una vez se tenga la totalidad de los resultados de la encuesta se deberán seguir las siguientes instrucciones para generar los debidos informes:</p> <p>Informe cualitativo por proceso y por pregunta: En la tabla "RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL (CUALITATIVO POR PROCESO Y PREGUNTA)" se deberá escoger el proceso del cual se desea saber los resultados de la gestión del clima laboral haciendo clic en el botón de filtro. Posteriormente, se deberá ingresar en las opciones de tabla dinámica y seleccionar en los campos de "FILAS" y "VALORES" la única pregunta de la que se desea conocer los resultados en el respectivo proceso previamente seleccionado. Los resultados serán ilustrados en el grafico "RESULTADO POR PROCESO Y POR PREGUNTA".</p> <p>Informe cuantitativo por proceso: En la tabla "RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL (CUANTITATIVO)" se deberá copiar la formula de cálculo, en una tabla del mismo tamaño que la tabla "Resultados de evaluación de clima organizacional". Automaticamente la plantilla calculará los resultados de la gestión del clima organizacional proceso a proceso de manera cuantitativa expuestos en tablas y graficos.</p> <p>Finalmente, la plantilla genera un resultado final de la gestión de clima organizacional categorizado por colores. Ver opción "REGISTROS COMPLEMENTARIOS", pestaña "ESTADO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL".</p>				
Paso 6	Plan de mejora	Una vez visualizados los resultados, mas abajo en la misma hoja, se identificará una tabla cuyo objetivo es el de registrar las acciones de mejora para eliminar las debilidades halladas en la gestión de clima organizacional. Nota: La tabla deberá ser administrada periodicamente desde el momento en que se realice la evaluación del clima organizacional con el fin de hacer seguimiento a la evolución de la debilidad identificada y asegurar una mejora en el clima organizacional de la empresa.				

Figura 36. Instrucciones Herramienta ofimática de gestión de clima organizacional.

7. Implementación del plan de mejoramiento

En el presente capitulo se enumerarán y describirán las mejoras del plan de mejoramiento que fueron implementadas en la organización durante el mejoramiento del proceso de gestión de talento humano. Sin embargo, antes de intervenir directamente en los subprocesos fue necesario efectuar cambios en la estructura general de la organización.

Como primera medida se realizó una actualización de la estructura organizacional de la empresa, cambiando de nombre algunos cargos y esclareciendo el desdibujado organigrama pasado, consolidando procesos concretos a partir de cargos debidamente definidos.

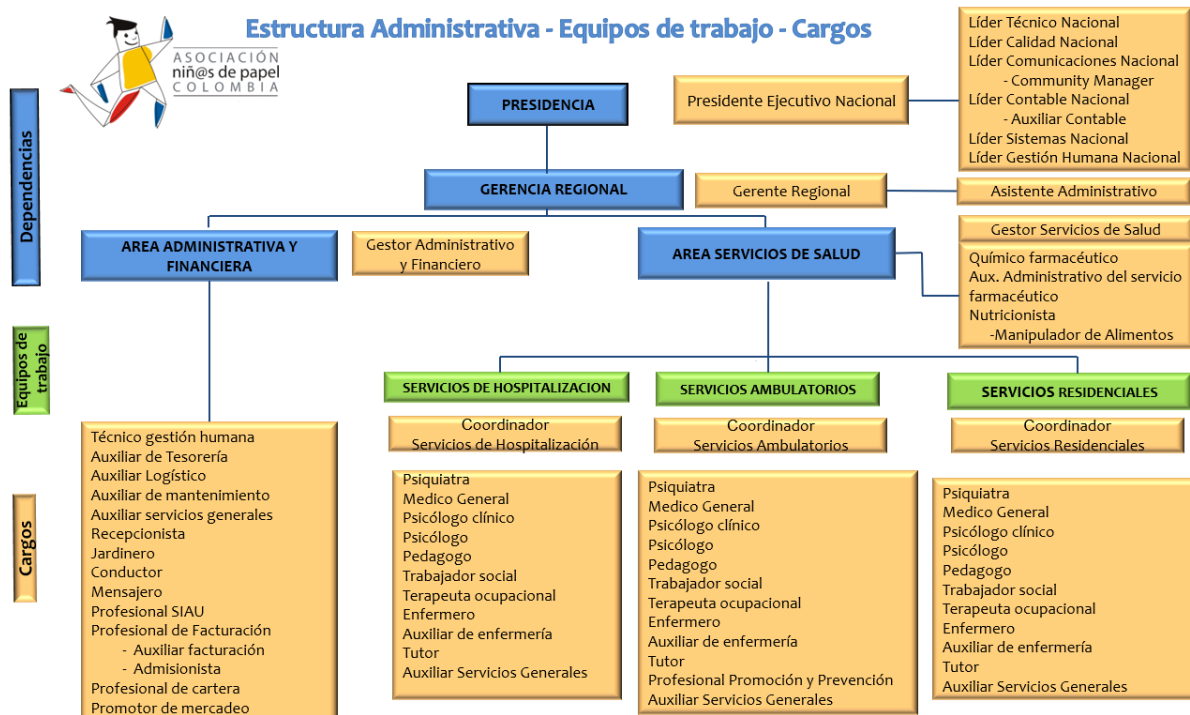


Figura 37. Organigrama de ANP rediseñado

Tal y como se puede apreciar en la Figura 37, la estructura organizacional sufrió un gran cambio comparado con la antigua versión. El organigrama ahora permite visualizar con gran claridad los macroprocesos a los que pertenece un determinado cargo, todo dejando muy en claro los niveles de autoridad y las dependencias. Cabe resaltar que a partir de la nueva versión de la estructura organizacional en ANP fueron diseñadas el resto de mejoras implementadas.

En segunda instancia fue necesario estandarizar la estructura documental y la normatividad para la generación de documentos en la organización. A continuación, se expondrán las exigencias para cada clase de documento en ANP:

+: Aplica. -: No Aplica. +/-: En algunos Casos.											
CLASE DE DOCUMENTO	Manual	Plan	Reglamento	Procedimiento	Protocolo	Programa	Caracterización	Guía	Instructivo	Formato	Política o Norma
Encabezado	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Tabla de contenido	+/-	+/-	-	-	-	+/-	-	-	-	-	-
Objetivo	+	+	+/-	+	+	+	+	+	+	-	+/-
Alcance	+	+	-	+	+	+/-	-	-	-	-	-
Responsable	+/-	+	-	+	+	+/-	+	-	-	-	-
Documentos de referencia	+/-	+	-	+	+	-	-	-	-	-	-
Definiciones	+	+	-	+	+	+/-	-	+/-	+/-	-	-
Generalidades	+/-	+	-	+/-	+/-	-	-	-	-	-	-
Descripción de actividades	-	+	-	+	+	-	-	-	-	-	-
Documentos relacionados	+	+/-	-	+	+	+/-	-	-	-	-	-
Referencias	+/-	-	-	+/-	+	+/-	-	+	+/-	-	-
Pie de página	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+/-	+/-

Figura 38. Parámetros para la documentación en ANP

De manera análoga se estandarizó las exigencias y parámetros para cada documento con sus respectivos componentes, la nomenclatura documental y la estructura de los encabezados para la documentación. Dicha información se encuentra contenida en el apéndice 35, instructivo para la elaboración de la documentación en ANP.

Adicionalmente se reestructuró la caracterización del proceso de GTH teniendo en cuenta todas las reformas a aplicar en cada uno de los subprocesos y sus actividades. La caracterización del proceso de GTH se encuentra adjunta en el apéndice 37.

Luego de haber aplicado las anteriores reformas y actualizaciones a la documentación existente en ANP se procedió a implementar las mejoras contenidas en el plan de mejoramiento, a continuación, se enumerarán y describirán cada una de ellas:

7.1. Propuesta de estandarización y documentación del macroproceso de Gestión de Talento Humano

Debido al bajo nivel de estandarización en el que se encontraron los subprocesos de gestión de talento humano fue necesario intervenir en toda la gestión documental de dicho macro proceso, seguidamente se especificaron una a una las acciones llevadas a cabo y la forma en la que se logró generar un impacto positivo en cada uno de los subprocesos.

7.1.1. Subproceso de requisición y reclutamiento: Luego de haber revisado y analizado la literatura pertinente y fuentes bibliográficas citadas en el presente documento se procedió a realizar entrevistas programadas con el Analista de Talento humano quien es el responsable directo del subproceso de requisición y reclutamiento con el fin de idear, según las necesidades de la organización, la mejor metodología para la gestión de requisición y reclutamiento de personal en la empresa.

7.1.1.1. Definición de responsables: Se definieron con claridad los responsables de cada una de las actividades que comprenden el subproceso, esto con el fin de facilitar las actividades de seguimiento y rendimiento de cuentas a superiores. De la misma manera se otorgaba a la empresa el orden y la estructura correcta para la gestión del proceso de requisición y reclutamiento.

7.1.1.2. Creación de manual de funciones y responsabilidades: en esta etapa fue necesario diseñar los perfiles de cargo de los 45 cargos existentes en la organización, actividad que requirió gran participación de los colaboradores y directivas y que será explicada con mayor detalle en el numeral 7.2 del presente documento.

7.1.1.3. Formato de solicitud de requisición de personal: Mediante un formato los respectivos jefes o líderes de proceso deberán gestionar la respectiva requisición de personal, especificando detalles como el nombre del proceso, el cargo solicitado, el nivel de urgencia con el que se necesita ocupar la vacante y el horario de trabajo del colaborador.

Adicionalmente en el formato se dispone de un espacio para especificar con detalle el motivo por el cual se gestiona dicha requisición de personal, las funciones que se desea que dicho personal realice y los requisitos a los cuales debe estar sujeto para desarrollar dichas funciones y actividades. El formato de solicitud de requisición de personal se encuentra adjunto en el apéndice 14.

7.1.1.4. Entrega final del procedimiento: El apéndice 6, contiene el procedimiento de requisición y reclutamiento de personal en ANP.

7.1.2. Subproceso de selección de personal: El subproceso de selección de personal presentaba grandes retos para ser intervenido puesto que anteriormente el responsable de la selección de personal era el gerente regional directamente y esto hacía que, en momentos, algunos de las directivas de menor nivel jerárquico no se sintieran conformes con el candidato seleccionado lo cual generaba bajo rendimiento y mal clima laboral. Fue por esto que se decidió cambiar las responsabilidades en cada una de las actividades del subproceso de selección.

7.1.2.1. Recepción de hojas de vida: para la recepción y administración de las hojas de vida de los aspirantes y preseleccionar el grupo de aspirantes que cumplan con la totalidad de los requisitos solicitados fue necesario reestructurar y rediseñar el formato de lista de chequeo de hojas de vida con el fin de que el respectivo candidato tenga claro los documentos que deberá presentar a la organización para ser tenido en cuenta en la convocatoria; Para ello fue necesario agendar entrevistas con los directivos de la organización (Presidente, gerente, director administrativo y analista de gestión de talento humano) para definir la lista de documentación requerida legal y organizacionalmente para la vinculación de personal. Con esto se logró evitar los retrasos en las revisiones de la documentación y reprocesos con los candidatos que debían realizar numerosas diligencias para sacar uno a uno los documentos solicitados. El formato de lista de chequeo de hojas de vida se encuentra adjunto en el apéndice 15.

7.1.2.2. Aplicación de pruebas de conocimientos: Se estipulo que la realización de pruebas de conocimientos se llevara a cabo únicamente si el jefe inmediato del cargo que ocupara el candidato lo considera necesario. De esta manera el mismo jefe inmediato podrá seleccionar su propio equipo de trabajo y asumirá la total responsabilidad del asunto en cuanto a indicadores y rendimiento del

candidato seleccionado. De manera análoga, el jefe inmediato será el responsable de realizar la entrevista de trabajo, pre seleccionar y seleccionar a su nuevo colega de equipo de trabajo.

7.1.2.3. Reporte de entrevista de selección: el formato de entrevista de selección existente tuvo que ser modificado y adaptado a las necesidades actuales de la organización teniendo en cuenta que dicho formato será aplicado cualquier candidato que aspire a ocupar una vacante en la organización ANP. El formato cuenta con un área destinada para información del aspirante, seguido de una tabla para identificar las competencias con las que el candidato cuenta y verificar si en el caso compaginan con las requeridas por el cargo que desea ocupar, para esto se hace necesario la revisión de la herramienta ofimática de evaluación de desempeño adjunta en el apéndice 4, revisando las competencias requeridas según el nivel jerárquico al que pertenece el respectivo cargo de la vacante.

Posteriormente se dispone de un espacio destinado para registrar datos de la prueba técnica o de conocimientos realizada en caso de haber sido realizada. Cabe resaltar que el jefe o líder de cada proceso tendrá la potestad de decidir si una vacante requiere o no prueba de técnica o de conocimientos para sus aspirantes; En caso de requerirse una prueba de conocimientos, cada líder de proceso tendrá la responsabilidad de diseñar, aplicar y evaluar dicha prueba a sus aspirantes y registrar los resultados en el reporte de selección de personal.

Luego el aspirante deberá contestar con libre albedrío once (11) preguntas relacionadas con su pasado laboral, su comportamiento social y laboral, la forma en la que resuelve sus problemas, sus gustos y disgustos, la forma en la que interactúa con su equipo de trabajo, sus aspiraciones y la forma en la que desea llevar a cabo su superación personal. Por último, se dispone de un espacio para que el aspirante se autodescriba indicando cuáles son sus mayores debilidades, fortalezas, oportunidades de mejora y amenazas. A partir de sus respuestas, el jefe inmediato deberá

determinar los resultados de la entrevista de selección mediante la tabla de resultados de entrevista jefe inmediato, en ella se encuentran dos diferentes factores entre los que se relacionan aspectos de impacto que generó el aspirante y las competencias que lo hacen valioso para la organización.

7.1.2.4. Verificación de referencias laborales: Anteriormente no se verificaban las referencias laborales y no se pedían referencias de un determinado candidato, acción que no permitiría descartar a un posible candidato malintencionado, deshonesto o con un historial negativo que pudiese hacer daño a la organización. Dentro del formato de entrevista de selección de personal se dispone de un espacio para mencionar referencias laborales teniendo en cuenta aspectos como nombre de la empresa, cargo que ocupó, nombre y contacto de jefe inmediato, tiempo laborado, motivo de retiro y la opción de presentar una prueba física de la referencia respectiva de la empresa en la que laboró.

Adicionalmente, el analista de gestión humana deberá gestionar dentro del mismo formato de entrevista de selección de personal la respectiva verificación de referencias, registrando y corroborando la veracidad de la información suministrada por el candidato al cargo.

Por último, el formato cuenta con una celda para el veredicto final que define si el candidato es o no aprobado y finalmente contratado por la organización, se define la fecha de inicio de sus labores y se describe brevemente un resumen global de su proceso de selección. El formato de entrevista de selección se encuentra adjunto en el apéndice 16.

7.1.2.5. Entrega final del procedimiento: El apéndice 7 contiene el procedimiento de Selección de personal en ANP.

7.1.3. Subproceso de contratación de personal: Tal y como se especificó en el subproceso de requisición y reclutamiento, el manual de funciones y perfiles de cargo fueron cruciales para la

estandarización y documentación de cada uno de los procedimientos del proceso de gestión de talento humano y con el apoyo del analista de gestión humana se consolidó el procedimiento de contratación de personal especificado a continuación:

7.1.3.1. Tercerización de actividades: La realización de exámenes médicos para el candidato seleccionado se realizará bajo cesiones contractuales por la IPS Unisalud quien es la completa responsable de entregar a ANP un informe con novedades, riesgos y demás patologías del candidato con el que las directivas de la organización tomaran decisiones con respecto a su vinculación.

7.1.3.2. Responsabilidad de la actualización de información en las bases de datos: El analista de gestión humana pasará a ser el responsable directo de la actualización de los datos del colaborador recién ingresado en las bases de datos en ANP, tarea que anteriormente era desempeñada por diferentes colaboradores lo que en ocasiones se prestaba para evadir responsabilidades y dificultar el control y seguimiento a la actividad.

7.1.3.3. Entrega final del procedimiento: El apéndice 8 contiene el procedimiento de Contratación de personal en ANP.

7.1.4. Subproceso de inducción de personal: Para el subproceso de inducción de personal en la organización fue necesario diseñar diferentes formatos que sirvieran para dar soporte de la inducción y de los temas tratados durante la misma, gestionar la adherencia de los conocimientos en el personal a quien se le aplicó la inducción mediante una evaluación y realizar seguimiento a los resultados de la evaluación realizada. El proceso de inducción consta de una estructura que se subdivide de la siguiente manera:

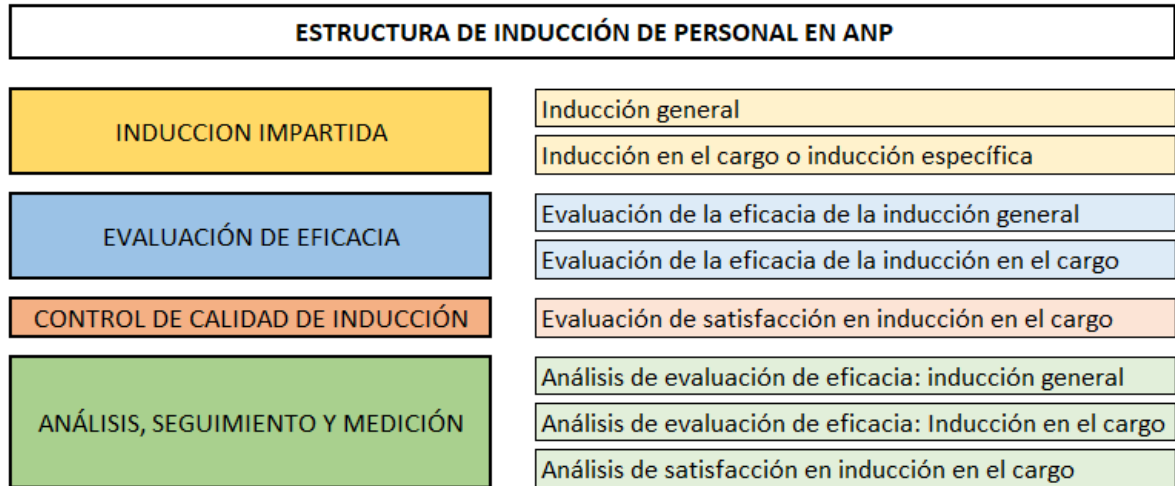


Figura 39. Estructura de la inducción de personal en ANP

7.1.4.1. Metodología: A continuación, se especifica la metodología implementada para el subproceso de inducción de personal.

Tabla 15.
Estructura del subproceso de inducción de personal

Etapas de inducción	Descripción
Inducción general	<p>En esta etapa se imparte una inducción general en la que se exponen temas relacionados con la misión, visión, políticas y objetivos de calidad, reglamento interno de trabajo, niveles jerárquicos, estructura organizacional y demás criterios básicos que todo trabajador debería conocer y tener claro con respecto a la empresa en la que labora. Las inducciones generales se realizan a grupos de colaboradores.</p> <p>Dicha inducción general se subdivide en cinco aspectos que son: Aspectos organizacionales, modelo de atención, sistema de gestión de calidad, gestión humana y seguridad y salud en trabajo. Cabe resaltar que se dispone de un formato llamado reporte de inducción a trabajadores adjunto en el apéndice 18, en el cual se puede determinar si el trabajador comprendió totalmente el tema que se le fue explicado y si tiene algún comentario en cuanto a la actividad; allí deberá dar</p>

	<p>constancia de que comprendió el 100% de la inducción y que recibió la explicación de la totalidad de los temas.</p>
	<p>Es el tipo de inducción que se le realiza al trabajador para dar a conocer el correcto desempeño de sus actividades en su cargo. El jefe inmediato será el encargado de impartir la inducción específica a su equipo de trabajo.</p>
Inducción en el cargo	<p>La inducción en el cargo o también llamada “inducción específica” cuenta con diferentes aspectos relacionados los objetivos y metas del proceso, la forma en la se gestionan los resultados, los deberes y responsabilidades del cargo, normatividad para el cumplimiento de funciones y demás criterios relevantes. Cabe resaltar que el formato Reporte de inducción en el cargo de trabajadores, dispuesto en el apéndice 18, contiene celdas en la que un colaborador puede manifestar una inconformidad con el proceso de inducción y de la misma manera servirá de apoyo para verificar la calidad de la inducción impartida.</p>
Evaluación de la eficacia de la inducción general	<p>Consiste en un formato de evaluación dispuesto en el apéndice 19, en el que se realizan preguntas al colaborador sobre los temas tratados en la inducción general, basado en los mismo cinco (5) aspectos relevantes mencionados en la explicación de la evaluación general.</p> <p>El formato consta de tres columnas, la primera contiene la pregunta, la segunda es un espacio destinado para que el colaborador responda a la respectiva pregunta y la última contiene la calificación de cada respuesta y al final un espacio para la calificación final de la evaluación.</p> <p>El jefe inmediato será el encargado de calificar la evaluación de la inducción y remitirla a gestión humana.</p>
Evaluación de la eficacia de la inducción en el cargo	<p>Consiste en un formato expuesto en el apéndice 22, en el que, de manera similar a la evaluación de la eficacia de la inducción, se realizan unas preguntas estratégicas relacionadas con la inducción en</p>

el cargo de trabajadores, las cuales el colaborador deberá responder y el jefe inmediato deberá calificar y remitir dicho formato a gestión humana.

Es un formato diseñado para que el colaborador dé a conocer a sus directivas el nivel de satisfacción que tuvo al recibir la inducción en el cargo y además la forma en la que él mismo fue evaluado.

Evaluación de la satisfacción de la inducción en el cargo

En el apéndice 24, se expone el formato de control de satisfacción el cual se estructura mediante la calificación de cuatro (4) diferentes ítems. El primero de ellos es criterios generales, en él se habla de cumplimiento de objetivos de la inducción, captación de información, y claridad en lo explicado, el segundo ítem pretende evaluar el contenido y metodología de la inducción en cuanto a coherencia y facilidad de comprensión, el tercer ítem servirá para evaluar directamente al catedrático en cuanto a dominio del tema, resolución de preguntas, puntualidad, presentación personal etc., y por último la logística de la actividad y la duración de la misma.

Al final del documento se dispone de un espacio para la calificación final y un recuadro con preguntas abiertas sobre la inducción en el cargo impartida con el fin de ahondar un poco más en la percepción del colaborador y facilitar en proceso de mejora continua.

Análisis de evaluación de la eficacia de la inducción a trabajadores

El formato podrá visualizarse en el apéndice 20, en el que se dispone de una tabla dinámica que contiene los resultados de las evaluaciones de la inducción de cada colaborador con su respectiva calificación por pregunta y su calificación final. La tabla también esta enlazada a un gráfico dinámico en el cual se muestran en orden descendente los resultados de las evaluaciones de inducción de cada colaborador lo que facilita en gran parte la toma de decisiones por parte de las directivas coordinadores y jefes inmediatos. Cabe resaltar que la

evaluación se aprueba si en la calificación se obtiene un puntaje igual o superior a ocho (8).

Análisis de evaluación de la eficacia de inducción en el cargo

En el apéndice 23 se encuentra el formato de análisis de evaluación de la eficacia de inducción en el cargo. Su gestión se realiza de manera análoga a cómo funciona el análisis de evaluación de la eficacia de inducción a trabajadores mediante tablas y gráficos dinámicos enlazadas con fórmulas de clasificación y jerarquías. La herramienta de gestión resalta en color rojo los colaboradores que no lograron aprobar la evaluación de la inducción en el cargo y los clasifica en un gráfico dinámico en orden descendente.

Análisis de la evaluación de la satisfacción de inducción en el cargo

En el apéndice 25 se encuentra el formato de análisis de la evaluación de la satisfacción de inducción en el cargo de trabajadores en el cual se determina el nivel de satisfacción que el cliente interno tuvo con la inducción que se le fue impartida por el catedrático teniendo en cuenta los aspectos de la evaluación de satisfacción de la inducción expuestos en el apéndice 24.

7.1.4.2. Contenido de inducción general: Con ayuda de las directivas de la organización (presidente, gerente, director administrativo y financiero) se definieron las temáticas correspondientes a la inducción general de personal teniendo en cuenta los criterios más relevantes de la estructura administrativa de la organización de manera que se lograra facilitar al nuevo integrante del equipo, la adaptación rápida a la cultura, lineamientos y procesos de la organización.

Tabla 16.

Contenido de inducción general

Temáticas a tratar	Responsable de la exposición
Objeto, razón social, Estructura organizacional, equipos de trabajo y cargos.	Gerente regional, director administrativo y financiero.
Misión, visión, valores institucionales, políticas institucionales.	Líder de calidad Nacional

Aspectos generales de la página web, uso adecuado de la intranet, medios audiovisuales, imagen corporativa, marca, medios digitales, comunicación interna y externa y conductos regulares.	Líder de comunicaciones Nacional
Óptimo funcionamiento de hardware y software, red interna e intranet.	Líder de sistemas Nacional
Modelo de atención: Marco legal, Ruta de atención institucional. Enfoques, principios, Niveles de atención, componentes y estrategias. Caracterización de la población atendida.	Líder Técnico nacional
Política y objetivos de calidad, planeación estratégica (objetivos y participación del respectivo cargo), compromisos y deberes con respecto a la norma de calidad.	Líder calidad nacional
Vinculación y las condiciones de contratación Reglamento interno de trabajo, sanciones disciplinarias, código ético, compromiso de confidencialidad, creación de usuario en software Medisoft, Descripción de cargo, horarios, permisos, ingresos, incapacidades, traslados, licencias, subsidios, horas extras, liquidación de nómina, promociones, vacaciones y generalidades sobre seguridad social, desvinculación de personal. Programas de formación, evaluación de desempeño y clima organizacional.	Analista gestión humana
Contexto normativo de Riesgos Laborales evaluación y valoración, Sistema Integrado de Gestión, definición de Peligro, Riesgo, Incidente, Accidente de Trabajo, Enfermedad Laboral. Reporte de accidente de trabajo, autor reporte de peligros, incidentes y condiciones de salud, calificación del origen de la enfermedad. Reglamento de higiene y seguridad industrial	Asesor de seguridad y salud en el trabajo

ARL, servicios y beneficios

Responsabilidades en Seguridad y Salud.

Lineamientos de SST.

Estructura del SG-SST: programas de Gestión

Brigada y planes de emergencias

Representantes y funciones del Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo

Representantes y funciones del Comité de Convivencia Laboral.

Normas de bioseguridad (personal asistencial y de aseo)

Política ambiental y PGIRHS (Plan de gestión integral de residuos Hospitalarios)

7.1.4.3. Contenido de inducción en el cargo: De manera similar se definieron las temáticas correspondientes para la inducción en el cargo de cualquier colaborador perteneciente a cualquiera de los procesos la organización.

Tabla 17.

Contenido de inducción en el cargo

Temática a tratar	Responsable
Objetivo de la dependencia	
Proceso al cual pertenece o como las funciones están encaminadas al desarrollo de las actividades del proceso.	Jefe inmediato/
Entrega de la descripción de cargo, se explica la función básica del cargo.	Superior al mando/
Indicadores de los cuales el cargo es responsable de reportar información.	Gestor
Normatividad que se debe tener en cuenta para el desarrollo de las funciones.	administrativo y financiero
Ubicación virtual o física de la documentación asociada al cargo	
Elementos de protección y dotación de trabajo	

Entrega de la relación de equipos de trabajo, insumos y/o inventario; dando plazo para la revisión y posterior firma de recibido del formato entrega de elementos.

Reconocimiento de las instalaciones, Indicar el puesto de trabajo y uso de los espacios físicos.

Se presenta el equipo de trabajo y/o el personal con el que el cargo se relaciona directamente.

7.1.4.4. Procedimiento de inducción de personal: Dentro del procedimiento de inducción de personal en la organización se definen una a una las actividades a realizar durante el proceso de inducción de personal, los responsables de la ejecución y gestión de dichas actividades y la documentación relacionada al proceso. El procedimiento se encuentra adjunto en el apéndice 9.

7.1.5. Subproceso de orientación y formación de personal: Con el fin de consolidar una herramienta para administrar y gestionar de manera adecuada los planes de mejora de cada uno de los subprocesos de gestión de talento humano se optó por diseñar un cronograma de actividades de formación que tuviera en cuenta los planes de acción a la mejora que fueron solicitados por los líderes de proceso en las diferentes actividades de evaluación durante un respectivo año. De esta manera, todas las actividades de mejora deberían estar registradas en el cronograma de orientación y capacitación, así como las actividades de formación preventivas, correctivas, y de desarrollo. Allí se administrarán dichas actividades durante un periodo de doce meses en el que se registrarán los objetivos de las actividades, temas a tratar, los responsables, recursos necesarios, métodos de evaluación, resultado de evaluación y finalmente si se cumplió o no el objetivo de la actividad. El procedimiento se encuentra anexo en el apéndice 10.

7.1.5.1. Requerimientos de formación: para requerir una respectiva actividad de formación, un jefe o líder debe diligenciar el formato de Requerimiento de formación anexo en el apéndice

28. En él deberá describir el tipo de actividad a realizar, el motivo y objetivo de la formación/capacitación, a quien va dirigida, la fecha para la que se solicita y los recursos necesarios. La solicitud deberá ser remitida a gerencia para verificar su viabilidad.

7.1.5.2. Planes de mejora: A partir de los planes de mejora realizados en los procesos de gestión de desempeño, gestión de clima organizacional, inducción a personal e indicadores de gestión, anualmente se determinaron las necesidades de formación para el equipo de trabajo, identificando fechas de ejecución responsables, metodología a realizar, métodos de evaluación. Finalmente se concluye, determinando la efectividad del plan de mejora basado en la consecución del objetivo para el cual fue realizado.

7.1.5.3. Cronograma de actividades de formación: Cada jefe inmediato deberá registrar sus respectivas actividades de formación para ambos semestres del año dentro del cronograma de actividades de formación. Los tipos de formación están clasificados en cuatro (4) categorías así:

Tabla 18.

Tipos de actividades de formación

Tipo de actividad de formación	Descripción
Inducción/reinducción	Define cualquiera de las actividades relacionados con la vinculación laboral de nuevo personal en la organización. Orientada a facilitar la integración del nuevo colaborador a la ANP. Se realizarán periódicamente Programas de Inducción con la participación de los Gestores/Coordinadores de cada área. El jefe inmediato es responsable de verificar la asimilación de la información.
Formación preventiva	Herramienta fundamental para evitar la materialización de una oportunidad de mejora en un riesgo, lo que causaría problemas futuros que podrían ser prevenidos.

Es orientada a prever los cambios que se producen en los colaboradores pues su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología, hacer obsoletos sus conocimientos. Tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos. Se incluye la capacitación en seguridad y salud en el trabajo de acuerdo al plan de Formación entregado por la ARL.

Formación correctiva

Herramienta fundamental para evitar que un problema, error, inconformidad vuelva a repetirse en un futuro en la organización. Está orientada a solucionar "problemas de desempeño". Su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Formación de desarrollo y crecimiento

Herramienta fundamental para fomentar la superación en los colaboradores de una organización mediante actividades de formación y de esta manera conseguir un talento humano más capacitado.

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias.

A continuación, se presenta la tabla de cronograma de actividades de formación en ANP:

7.1.6. Subproceso de gestión de desempeño: En el diagnóstico estratégico se pudo evidenciar las falencias del subproceso de gestión de desempeño en la empresa y con el fin de aportar una mejoría a la metodología de aplicación de dicha evaluación de desempeño se optó por diseñar una herramienta ofimática específica para gestionar, administrar, compilar y calcular las evaluaciones de desempeño de los colaboradores la organización basada en las competencias de cada cargo para generar informes y facilitar la toma de decisiones.

7.1.6.1. Generalidades de la herramienta ofimática:

Tabla 19.

Generalidades de herramienta ofimática de gestión del desempeño

Generalidades	Especificaciones
Número de módulos/opciones	Cuenta con seis módulos los cuales son: <ul style="list-style-type: none"> - Registro de procesos y cargos - Registros complementarios - Colaboradores - Evaluación - Informes - Instrucciones Los módulos se encuentran especificados con un mayor grado de detalle en el capítulo 6 del presente libro.
Número de pestañas	Cuenta con diez y siete (17) pestañas las cuales son: <ul style="list-style-type: none"> - Procesos - Cargos - Niveles jerárquicos - Competencias - Criterios de decisión - Plantilla/Evaluadores - Evaluación Gestores/Lideres/Gerente - Evaluación coordinadores - Evaluación de profesionales asistenciales

- Evaluación Auxiliares administrativos
- Evaluación de auxiliares asistenciales
- Resultados Gestores/Lideres/Gerente
- Resultados coordinadores
- Resultados profesionales asistenciales
- Resultados auxiliares asistenciales
- Resultados auxiliares administrativos
- Paso a paso.

Las pestañas se encuentran especificadas con un mayor grado de detalle en el capítulo 6 del presente libro.

Número de colaboradores tenidos en cuenta para la evaluación

Se aplicaron ciento ochenta y dos (182) evaluaciones de desempeño en la organización y fueron ochenta y un (81) colaboradores los que fueron tenidos en cuenta.

Cabe resaltar que solo los colaboradores que hacen parte de los primeros dos niveles jerárquicos (Gerente/Lideres/Gestores y Coordinadores respectivamente) fueron evaluados mediante evaluación de desempeño 360°.

Número de procesos tenidos en cuenta para la evaluación

En total la evaluación de desempeño fue aplicada a once procesos:

- Gestión estratégica
 - Gestión comercial
 - Gestión técnica de la calidad
 - Promoción y prevención
 - Gestión de atención al Usuario
 - Gestión humana
 - Seguridad, salud y medio ambiente.
 - Gestión financiera
 - Gestión de infraestructura
 - Gestión de compras y contratación
 - Servicios de alimentación
-

7.1.6.2. Informe individual final de gestión de desempeño: culminada la evaluación de desempeño se entregará a cada uno de los colaboradores una copia de sus resultados de la evaluación a través del cual el funcionario se compromete a mejorar teniendo en cuenta el plan de acción a la mejora contenido en el informe.

7.1.6.3. Procedimiento de gestión de desempeño: Para la estructuración del procedimiento de gestión de desempeño en la organización fue necesario realizar múltiples reuniones con la directora administrativa y financiera quien es la responsable directa del proceso de gestión de talento humano, con el fin de identificar con claridad las necesidades de la organización en cuento al subproceso de gestión de desempeño y la definición de las competencias requeridas para cada nivel jerárquico de la estructura organizacional, y a partir de esto diseñar un procedimiento completo que abarque la totalidad teniendo en cuenta la literatura y las fuentes bibliográficas respectivas. El procedimiento de gestión de desempeño se encuentra adjunto en el apéndice 11.

7.1.7. Subproceso de gestión de clima organizacional: De manera análoga al subproceso de gestión de desempeño, también se realizó una herramienta ofimática para apoyar la gestión del clima organizacional en la empresa.

7.1.7.1. Generalidades de herramienta ofimática de gestión de clima organizacional: A continuación, se presentará una tabla con las generalidades de la herramienta ofimática.

Tabla 20.

Generalidades de herramienta ofimática de gestión de clima organizacional

Generalidades	Especificaciones
Número de módulos/opciones	Cuenta con cinco (5) módulos los cuales son: <ul style="list-style-type: none"> - Registro de procesos - Registros complementarios - Encuesta - Informes

Número de pestañas	<ul style="list-style-type: none"> - Instrucciones <p>Los módulos se encuentran especificados con un mayor grado de detalle en el capítulo 6 del presente libro.</p> <p>Cuenta con siete (7) pestañas las cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos - Tipos de respuestas - Lista de afirmaciones - Estado del clima organizacional - Evaluación - Resultados - Paso a paso
Número de colaboradores tenidos en cuenta para la evaluación	<p>ochenta y un colaboradores fueron encuestados para un total de ochenta y una encuestas de clima organizacional.</p> <p>En total la evaluación de desempeño fue aplicada a once procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión estratégica - Gestión comercial - Gestión técnica de la calidad - Promoción y prevención - Gestión de atención al Usuario - Gestión humana - Seguridad, salud y medio ambiente. - Gestión financiera - Gestión de infraestructura - Gestión de compras y contratación - Servicios de alimentación
Número de procesos tenidos en cuenta para la evaluación	

7.1.7.2. Procedimiento de gestión de clima organizacional: El apoyo de la directora administrativa y la analista de gestión humana fue clave para desarrollar el procedimiento de

gestión de clima organizacional puesto que la persona que estaba anteriormente encargada de dicha tarea ya no hacía parte de la organización y no se tenía conocimiento suficiente de la documentación que era necesaria para la gestión de dicho subproceso.

A partir de dichas reuniones se logró consolidar el procedimiento de gestión de clima organizacional el cual se encuentra estructurado a partir de la herramienta de gestión de clima organizacional diseñada durante el desarrollo del proyecto de grado. El procedimiento se encuentra anexo en el apéndice 12.

7.1.8. Subproceso de gestión de incentivos: En la Asociación niños de papel se estructuraron los incentivos a partir de dos categorías teniendo en cuenta la representación económica para el colaborador a quien se le otorga el respectivo reconocimiento o incentivo. A continuación, se ilustra el esquema de la estructura del plan de incentivos:

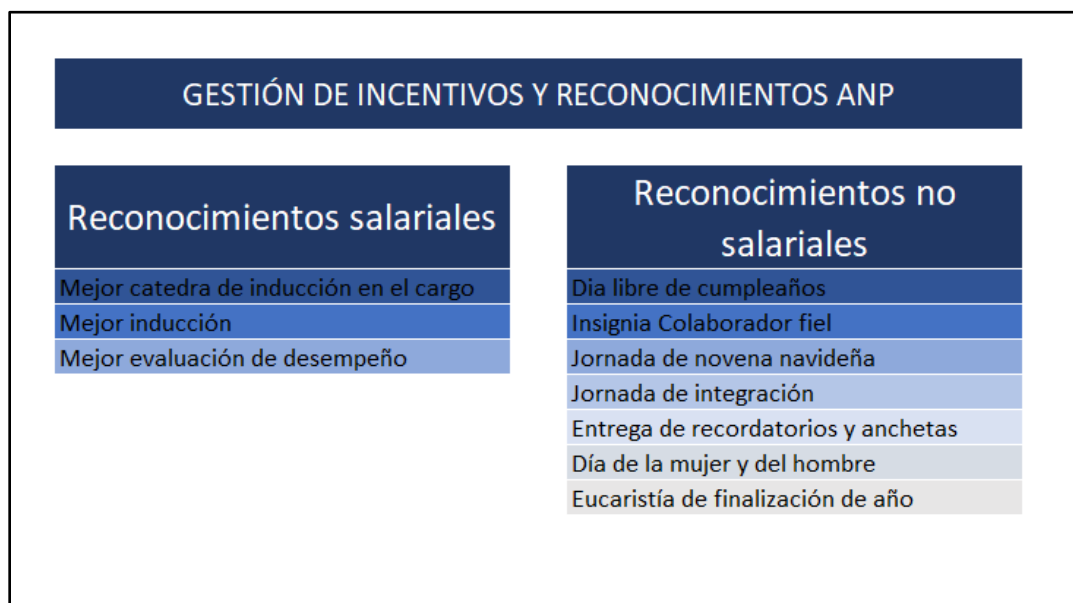


Figura 41. Plan de incentivos ANP

El plan de incentivos y reconocimientos en la ANP tiene en cuenta tres (3) reconocimientos salariales y siete (7) reconocimientos no salariales. En el apéndice 13, plan de incentivos y

reconocimientos ANP, se definen las estrategias, parámetros, lineamientos, indicaciones y responsables de cada uno de los incentivos mencionados. De la misma forma cabe resaltar que el responsable directo de la gestión de dicho plan de incentivos es el analista de gestión humana, quien deberá efectuar la respectiva documentación, gestión y generar la evidencia del efectivo cumplimiento de cada indicación contemplada en el plan de incentivos y reconocimientos.

7.2. Propuesta de mejoramiento para el diseño de manual de funciones y perfiles de cargo:

El levantamiento de los perfiles de cargo y manual de funciones en la organización niños de papel represento un gran reto ya que era un campo del proceso de gestión de recurso humano que se encontraba desatendido, los perfiles de cargo en su mayoría no estaban consolidados y se contaban con perfiles desactualizados que no cumplían con los estándares con los que la organización se regía en su momento. Para la implementación de la propuesta se decidió estructurar el plan de acción en tres fases las cuales serán mencionadas a continuación:

7.2.1. Recolección de información y conocimiento de los cargos: Durante esta fase el autor se empapó de cada uno de los cargos de la organización con el fin de entender la forma en que se operaba en las instalaciones y como se prestaban los servicios a cada uno de los usuarios entrando en el nivel de detalle más mínimo, conociendo uno a uno los cargos de la estructura organizacional e identificando posibles oportunidades de mejora teniendo en cuenta la literatura revisada. En la siguiente tabla se explicará paso a paso la forma en la que se constituye la fase de recolección de información y conocimiento de cargos:

Tabla 21.

Recolección de información y reconocimiento de cargos

Etapa	Descripción
Entrevistas fuera de puesto de trabajo	En esta etapa se agendo una entrevista con un representante de cada cargo de la organización con el fin de que dicho colaborador explicara

con sus propias palabras lo que significaba su cargo en la empresa, porqué es importante su labor en su proceso, cuáles eran las funciones que desempeñaba y que oportunidades de mejora reconocía en su proceso que podrían ayudar a incrementar la calidad del servicio prestado y mejorar su proceso.

Nota: en esta etapa fue necesario trabajar de la mano de los jefes inmediatos de cada proceso para respaldar la veracidad de la información que brindaban los colaboradores, de esta manera se lograba consolidar un borrador con las funciones de cada cargo aprobado por los colaboradores y por los mismos jefes y líderes de cargo.

Entrevista en el puesto de trabajo


Luego de haber conocido por propia voz de los colaboradores las funciones y responsabilidades que cada uno de ellos desempeñaba en su cargo, fue necesario realizar una entrevista en el puesto de trabajo en la que los colaboradores debían realizar su trabajo tal cual lo realizan en cualquier momento con la salvedad de que estaría siendo observado y monitoreado por su jefe inmediato y por el autor del presente proyecto. En esta etapa se confrontaba la información que fue suministrada en la entrevista fuera del puesto de trabajo con lo que se observaba durante la labor del colaborador. Al final de la jornada se destinaba un espacio para retroalimentar las observaciones en la cual estaban presentes los mismos tres sujetos que en la entrevista fuera del puesto de trabajo. Posterior a la retroalimentación relacionada con las funciones y responsabilidades de cada cargo se destinaba un espacio para determinar los aspectos claves para descripción de cargo tales como nivel de educación, conocimientos técnicos requeridos, nivel de experiencia o convalidación en su defecto. Cabe resaltar que en ocasiones dicha retroalimentación tuvo que realizarse en más de una sesión puesto que no era sencillo concordar los momentos de disponibilidad entre el colaborador y su jefe inmediato.

En la última etapa de la fase de recolección de información y conocimiento de cargos el autor considero necesario realizar una revisión a la Resolución 2003 del 2014 para la habilitación de IPS y la prestación de servicios de salud con el objetivo de comprender más a fondo la forma correcta en la que una institución prestadora de servicios debe operar de acuerdo al régimen legal, esto sería de gran ayuda para diseñar las descripciones de cargo e identificar las competencias, niveles de educación, cantidad de personal y conocimientos requeridos para cada uno de los cargos de la organización.

Investigación

Adicionalmente se realizó un paralelo o benchmarking con otras instituciones, con el fin de entrar más en detalle en las competencias, funciones y responsabilidades que tienen los mismos cargos en otras organizaciones, además de conocer los ya mencionados aspectos referentes a las descripciones de cargo y la forma en la que se puede exigir a un determinado colaborador dependiendo su nivel jerárquico, todo lo anterior consolidado en un único perfil para cada cargo, para constituir un perfil que se adecue completamente a las necesidades de la organización y que permita reclutar, seleccionar, contratar personal idóneo además de capacitar y orientar al personal ya existente.

7.2.2. Diseño de manual de funciones y perfiles de cargo: Luego de la recolección de información y conocimiento de cargos se prosiguió a definir la estructura del perfil de cargo, etapa en la cual se agendaron diferentes reuniones con las directivas de la organización (presidente, gerente, Líder técnico de calidad, director administrativo y financiero). La estructura final establecida para el manual de funciones de la Asociación Niños de papel se ilustra a continuación:

PERFIL DE CARGO			
Versión: 1	Código:	Página 1 de 2	
Elaborado por: Fecha:	Revisado por: Fecha:	Aprobado por: Fecha:	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	NIVEL:
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	CARGOS SUPERVISADOS:
MISIÓN DEL CARGO:	
AUTORIDAD:	
•	

RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES	
RESPONSABILIDAD 1	Funciones
RESPONSABILIDAD 2	Funciones
RESPONSABILIDAD 3	Funciones
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN	
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Conocimientos complementarios:
EXPERIENCIA	
CONVALIDACION	
COMPETENCIAS GENERALES	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	

NOTIFICACIÓN: Acepto y firmo para ratificar que la información expuesta en el presente documento es de mi conocimiento					
EMPLEADO		FIRMA		FECHA	

Figura 42. Estructura de manual de funciones

En la siguiente tabla se especifica cada uno de los componentes de la estructura del perfil de cargo:

Tabla 22.
Componentes de la estructura del perfil de cargo

Componente	especificación
Descripción del cargo	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre del cargo - Nivel jerárquico - Cargo del jefe inmediato - Cargos supervisados - Misión del cargo - Autoridad: De acuerdo al nivel jerárquico en el que se encuentra el respectivo cargo contará con una respectiva autoridad la cual indica la potestad que tiene para realizar algunas actividades específicas que comprometen a otros cargos y en algunos casos a otros procesos.
Responsabilidades y funciones	<p>Se especifican una a una las funciones que hacen parte de cada cargo. Además, se tienen en cuenta las responsabilidades ambientales, sociales y de seguridad y salud en el trabajo.</p>
Perfil de cargo	<ul style="list-style-type: none"> - Educación: representa el nivel mínimo de educación técnica, tecnológica, profesional o especializada que debe tener un respectivo individuo para ocupar un determinado cargo. - Conocimientos técnicos: Representa una serie de conocimientos certificados adicionales al título de educación requerido, los cuales serán son considerados como necesarios para desarrollar las funciones y responsabilidades del cargo. Dentro de este campo se encuentra un espacio destinado para los conocimientos complementarios los cuales representarían un valor agregado que destacaría a un respectivo aspirante por encima del resto, esto priorizaría su hoja de vida y le otorgaría a un respectivo aspirante

mayores probabilidades de ser seleccionado y posteriormente contratado.

- Experiencia: Hace referencia a la trayectoria laboral mínima que debe tener un candidato para aspirar a un respectivo cargo.
- Convalidación: Experiencia certificada o representación de la misma basada en prestación de servicios relacionados con el cargo a ocupar.
- Competencias: Las competencias del cargo son el conjunto de atributos tanto generales como específicos con los que debe contar un candidato para aspirar a una respectiva vacante.

Constancia de
notificación

En ella se encuentra un espacio para el nombre y firma del individuo a quien se le expusieron las responsabilidades y funciones del cargo, esto con el fin de consolidar una evidencia amplia y suficiente de lo realizado.

7.2.3. Verificación final de perfiles de cargo: Una vez diseñados los perfiles de cargo el siguiente y último paso es la supervisión y revisión final por parte de los líderes y gestores de proceso para dar el aprobado final al documento. Con la aprobación final los líderes dan constancia de su aval con lo mencionado en los perfiles de cargo, garantizando que las responsabilidades y funciones se ajustan a cada uno de los cargos, la descripción del cargo se acopla a las necesidades de la organización y las competencias de cada cargo están acorde con los respectivos niveles jerárquicos; A groso modo, se realiza la verificación final del documento para su posterior implementación o en su defecto se destacan las correcciones de forma o contenido para editar y crear su versión final vigente.

Los perfiles de cargo y manual de funciones se encuentran adjuntos en el apéndice 17, en total se diseñaron cuarenta y cinco (45) perfiles de cargo en la organización ANP para la totalidad de sus colaboradores.

7.3. Propuesta de mejoramiento para la gestión de desempeño

La propuesta de mejoramiento para el subproceso de gestión de desempeño tiene lugar con el diseño e implementación de la herramienta ofimática de gestión de desempeño mencionada y especificada anteriormente en el capítulo 6; Con su ejecución e implementación se logró disminuir significativamente los tiempos tanto de captación de información como de medición y retroalimentación de resultados así como el hecho de hacer del proceso más eficiente con un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y tecnológicos de la organización. En el apéndice 4 se encuentra adjunta la herramienta ofimática implementada con las respectivas gráficas y tablas correspondientes a la evaluación de cada uno de los niveles jerárquicos de la organización. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 23.

Resultados de gestión de desempeño

Nivel jerárquico	Calificación
Gerente/Líderes/Gestores	86,97%
Coordinadores	84,28%
Profesionales asistenciales	82%
Auxiliares administrativos	78%
Auxiliares asistenciales	82%

Tal y como se puede observar, el nivel jerárquico con la calificación más baja fue el de auxiliares administrativos el cual se encuentra en el rango de color azul lo que corresponde a que el desempeño de dicho grupo es sobresaliente, pero puede mejorar para para alcanzar los mejores resultados. La calificación total de la evaluación de desempeño en toda la organización fue de 82,65%.

Finalmente, y a manera de garantizar una adecuada gestión de desempeño organizacional, los colaboradores evaluados son citados uno a uno por su jefe inmediato para realizar la

retroalimentación de la evaluación de desempeño, allí el colaborador es consciente de sus competencias por mejorar y las actividades de mejora a las que se compromete para la mejora continua y suplir sus debilidades.

7.4. Propuesta de mejoramiento para la gestión de clima organizacional

Para la propuesta de mejoramiento de la gestión de clima organizacional se diseñó la herramienta ofimática mencionada anteriormente en el capítulo 6, la cual disminuyó los tiempos de obtención de resultados y a su vez facilitó significativamente la toma de decisiones en la empresa y el diseño de propuestas de mejora gracias al enfoque variado y tipificado de los resultados en el informe de evaluación de clima laboral. A continuación, se mencionan los resultados finales en la evaluación de clima laboral en cada uno de los procesos de la organización.

Tabla 24.
Resultados de clima laboral por proceso

Proceso	Calificación total
Gestión estratégica	83,6%
Promoción y prevención	87,8%
Gestión de atención al usuario	88,8%
Gestión técnica de la calidad	91,6%
Gestión comercial	86,6%
Gestión de infraestructura	90,4%
Gestión de compras y contratación	94,0%
Gestión financiera	87,6%
Gestión humana	99,4%
Gestión de atención en salud	87,0%
Servicio de alimentación	91,8%

El clima laboral general en la empresa obtuvo una calificación de 4,492 (89,84%), situando a la organización en el borde más superior del rango de color azul lo que significa que la empresa

cuenta con un clima organizacional bueno pero susceptible a mejoras, con esto el plan de acción a la mejora juega un papel muy importante en la gestión del clima organizacional, en el que las directivas diseñaron un plan de mejora enlazado directamente con el cronograma de formación y capacitación atendiendo a las debilidades más pronunciadas según los resultados de la evaluación. Las afirmaciones que obtuvieron el menor puntaje según el informe de resultados de la herramienta ofimática fueron:

Tabla 25.

Debilidades de gestión de clima organizacional ANP

Numero de afirmación	Puntaje obtenido	Afirmación
29	4,13	La empresa se preocupa por la adecuada capacitación de su talento humano.
19	4,15	En ANP tengo oportunidad de fomentar mi desarrollo personal.
24	4,18	Tengo autonomía en el desarrollo de mis actividades.

A partir de la tabla anterior se infiere que los tres criterios más débiles según los colaboradores de ANP son la capacitación y formación de su talento humano, el desarrollo personal y la posibilidad de superación laboral y la autonomía otorgada a los colaboradores para el desarrollo de sus actividades; Con ello el plan de mejoramiento de la gestión de clima organizacional estará enfocado específicamente a dichas falencias desarrollando actividades que propendan un mejor ambiente laboral en la organización.

7.5. Propuesta de mejoramiento para diseñar indicadores de gestión para proceso GTH:

Con la presente necesidad de aumentar el control, seguimiento y medición dentro del proceso de gestión de talento humano se atendió a la oportunidad de mejora identificada en el diagnóstico

estratégico a partir de la propuesta de mejora de diseñar e implementar indicadores de gestión para el proceso de GTH que permitiera conocer de una manera consolidada y específica la información concerniente a los principales aspectos de la vigencia de los perfiles de cargo, capacitación de personal, desempeño laboral, clima organizacional, inducción de personal y respuesta oportuna a la requisición. Para ello fue necesario diseñar una tabla de indicadores de gestión del proceso a partir de una plantilla ofimática, que permitiera el monitoreo de los indicadores en lapsos de tiempo diferentes, y que al mismo tiempo facilitara el almacenamiento de los resultados para medir la evolución causada en periodos de tiempo pre establecidos teniendo en cuenta características propias del indicador tales como, definición y ficha del indicador, comportamiento a través del tiempo, medición y análisis, gráficos representativos y observaciones pertinentes. Los indicadores de gestión del proceso de GTH se encuentran adjuntos en el apéndice 31.

7.5.1. Estructura de indicadores de gestión de GTH en ANP: A continuación, se presenta uno a uno los componentes de la estructura de los indicadores de gestión del proceso de Gestión de talento humano en ANP.

7.5.1.1. Definición de indicador:

DEFINICIÓN DEL INDICADOR			
NOMBRE DEL INDICADOR: Respuesta oportuna a la requisición			
OBJETIVO DEL INDICADOR: Determinar el porcentaje de solicitudes de requisición que son atendidas en un lapso no mayor a 10 días hábiles.	RANGOS DE CALIFICACIÓN		
	MALO	BUENO	EXCELENTE
	inferior al 80%	entre el 80% y 90%	entre 90% y 100%

Figura 43. Definición de indicador

En la primera parte del indicador se especifica el nombre del indicador y su objetivo respectivo. En la parte derecha se nombran los rangos de calificación del indicador lo que facilitara la toma de decisiones y la planificación de actividades enfocadas a la mejora.

Cabe resaltar que cada intervalo en el rango de calificación es diferente para cada indicador dependiendo de factores como nivel de exigencia, dificultad de alcance de metas, compromiso directo del personal con el indicador, nivel de priorización y partes interesadas afectadas.

7.5.1.2. Ficha del indicador:

FICHA DEL INDICADOR					
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META	RESPONSABLE (MEDIR)	RESPONSABLE (ANALISIS)	PARTES INTERESADAS
porcentaje	semestral	95%	Analista Gestión humana	Analista Gestión humana	Todos los procesos de la organización.
FUENTE DE INFORMACIÓN			FORMULA DE CALCULO		
Procedimiento de requisición y reclutamiento. Solicitud de requisición de personal. Procedimiento de selección. Procedimiento de contratación.			$\frac{\# \text{ de solicitudes de requisición atendidas a tiempo}}{\# \text{ total de solicitudes de requisición}}$		

Figura 44. Ficha del indicador

Dentro de este componente se especifican la unidad de medida del indicador, frecuencia de medición y meta, por otra parte, se definen también los responsables tanto de medir como de analizar la información y resultados del indicador.

Cabe resaltar que el responsable de analizar la información del indicador será también el encargado de definir los planes de acción de mejora para incrementar el indicador en caso de ser necesario. Por último, se mencionan las partes interesadas del indicador, es decir cuales grupos, personas, procesos, cargos se ven afectados con los resultados de dicho indicador de gestión.

En la segunda parte en la sección izquierda se determinan las fuentes de información a partir de las cuales se abstraerá la información necesaria para calcular el indicador bien sean documentos, procesos, archivos, etc. En la parte derecha se muestra la fórmula de cálculo para cada indicador de gestión.

7.5.1.3. Comportamiento del indicador:

COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR					
DATOS	PERIODOS				
	2019(1)	2019(2)	2020(1)	2020(2)	2021(1)
Numerador	2	5	5	6	4
Denominador	7	5	5	7	4

Figura 45. Comportamiento del indicador

En este componente se consolida la información recopilada para calcular el indicador de gestión en los últimos periodos de medición.

Cabe resaltar que los periodos de medición dependen de la frecuencia de medición especificada en el componente de ficha del indicador. Esta tabla es útil para identificar fácilmente la variación del indicador entre los diferentes periodos próximos al actual.

7.5.1.4. Medición y análisis del indicador:

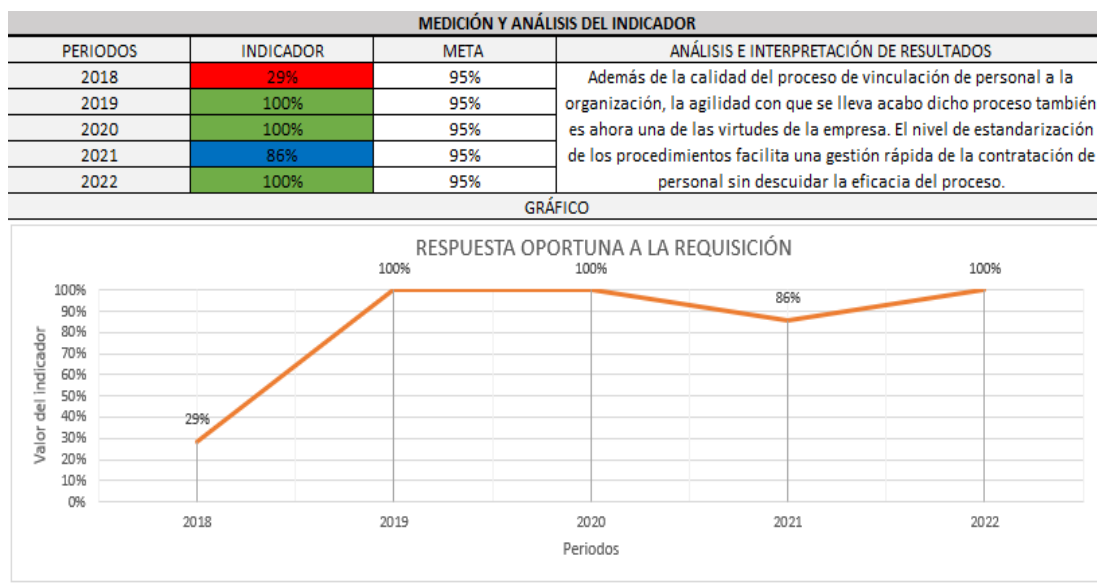


Figura 46. Medición y análisis del indicador

En este componente se calcula el valor del indicador de gestión en cada periodo de medición, además las celdas en donde se encuentran los valores del indicador se resaltan por colores teniendo en cuenta los rangos de calificación expuestos en el componente definición del indicador.

En la parte derecha se destina un espacio para hacer un breve análisis de los resultados obtenidos y de la trascendencia del indicador resaltando contundentemente su evolución o involución y sus causas.

Por último, se ilustra mediante un gráfico de líneas, el comportamiento del indicador en los cuatro periodos de medición más próximos al actual. El gráfico de líneas se encuentra discriminado en el eje vertical por el valor del indicador y en el eje horizontal por cada uno de los periodos. Cabe resaltar que el indicador tiene un valor mínimo de 0% y un valor máximo de 100%.

7.5.1.5. Observaciones:

OBSERVACIONES
A la fecha de hoy 14 de Enero del 2020 el indicador se encuentra en un rango de calificación EXCELENTE.

Figura 47. Observaciones

En la parte final de la estructura del indicador se destina un espacio para realizar las conclusiones finales del indicador, en él se mencionarán los planes de acción a la mejora consecuentes al resultado del indicador, se identificarán también los aspectos más relevantes y el estado final del indicador según el rango de calificación establecido.

7.5.2. Presentación de indicadores de gestión del proceso de GTH: En la siguiente tabla se mencionan uno a uno los indicadores tenidos en cuenta para el proceso de gestión de talento humano en ANP:

Tabla 26.
Indicadores de gestión de GTH en ANP

Indicador	Descripción
Cobertura de perfiles de cargo	El objetivo consiste en determinar el porcentaje del manual de funciones que se encuentra actualizado y vigente durante el periodo de evaluación establecido. Su función es la de eliminar la posibilidad de que se vuelvan a presentar ineficiencias en los subprocesos de gestión de talento humano debido a la desactualización de los perfiles de cargo de la organización ya que la mayoría de los procesos de la vinculación

de personal y gestión de desempeño necesitan de dicha documentación para poder ser ejecutados.

Su mejor rango de calificación se establece en el 100% de nivel de cumplimiento del indicador, es decir que para obtener una calificación de Excelente en el indicador es necesario contar con la totalidad de los perfiles de cargo actualizados y vigentes; Su meta de cumplimiento es de 100% y su fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\frac{\text{Numero total de cargos con perfiles actualizados}}{\text{Numero total de cargos}}$$

Este indicador de gestión se enfoca directamente en las actividades de formación capacitación y orientación de la organización. Su objetivo es el de determinar el porcentaje de actividades de formación programadas que fueron realizadas en la fecha respectiva en la que se programó.

Personal capacitado

Su mejor rango de calificación se establece entre el 85% y el 100% del nivel de cumplimiento del indicador en un determinado semestre. Su meta de cumplimiento es de 85% y su fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\frac{\# \text{ total de actividades de formacion realizadas a tiempo}}{\# \text{ total de actividades programadas}}$$

Equipo feliz

Es el indicador de la gestión del clima organizacional, su objetivo principal es el de determinar el porcentaje de colaboradores que se encuentran satisfechos, a partir de los resultados de la herramienta de gestión del clima organizacional. Teniendo en cuenta los resultados de este indicador se podrán definir planes de acción a la mejora y de la misma manera identificar el progreso periodo tras periodo en el clima laboral en la organización.

Su mejor rango de calificación se encuentra entre el 90% y 100% del nivel de cumplimiento del indicador, su meta de cumplimiento es de 95% y su fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\frac{\# \text{ de evaluaciones de clima laboral con calificación BUENA o superior}}{\# \text{ total de evaluaciones de clima laboral realizadas}}$$

Personal ideal

Es el indicador de la gestión de desempeño, su objetivo principal es el de determinar el porcentaje de colaboradores en la organización que aportan significativamente al cumplimiento de objetivos de la organización a partir de los resultados de la evaluación de desempeño por competencias. Con los resultados del indicador de gestión se podrán definir planes de acción a la mejora y su funcionalidad es la de alertar a organización acerca de la calidad del trabajo de su recurso humano basado en las competencias requeridas para cada nivel jerárquico y la herramienta de gestión de desempeño organizacional.

Su mejor rango de calificación se encuentra entre el 90% y 100% del nivel de cumplimiento del indicador, su meta de cumplimiento es de 95% y su fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\frac{\# \text{ de colaboradores con DESEMPEÑO SOBRESALIENTE o superior en la ev. de desempeño}}{\# \text{ total de colaboradores evaluados}}$$

Grandes refuerzos

Es el indicador de gestión relacionado con la vinculación de personal más directamente con la evaluación de la inducción en el cargo para los colaboradores recién vinculados a la organización. Se fundamenta en la calidad de los procesos de reclutamiento y requisición, selección y su objetivo principal es el de determinar el porcentaje de personal recién ingresado a la organización que aprobó la evaluación de inducción en el cargo con la calificación igual o superior a 8 puntos en el primer intento. Este indicador permite conocer la eficacia de los

subprocesos de vinculación de personal al elegir a los colaboradores mayor capacitados y a su vez familiarizados con el cargo a ocupar lo que permite concluir que el nuevo colaborador será un gran refuerzo para la organización y muy probablemente aportará significativamente a su proceso y al cumplimiento de objetivos.

Su mejor rango se encuentra entre el 90% y el 100% del nivel de cumplimiento del indicador, su meta de cumplimiento es de 90% y su fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\frac{\# \text{ de colaboradores con calificación superior a 8 puntos}}{\# \text{ total de colaboradores evaluados en la inducción al cargo}}$$

Su objetivo principal es el determinar el porcentaje de solicitudes de requisición que son atendidas en un lapso no mayor a 10 días hábiles. Este indicador tuvo una gran variación positiva con respecto a la gestión previa al mejoramiento del proceso de GTH debido a que la estandarización de los subprocesos de vinculación de personal permitió mayor agilidad en la contratación de colaboradores necesarios sin descuidar la calidad y eficacia del proceso.

Respuesta oportuna a
la requisición

Su mejor rango de calificación se encuentra comprendido entre el 90% y 100% del nivel de cumplimiento del indicador, su meta de cumplimiento es de 90% y su fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\frac{\# \text{ de solicitudes de requisición atendidas a tiempo}}{\# \text{ total de solicitudes de requisición}}$$

7.5.3. Resultados de los indicadores de gestión del proceso de GTH: Finalmente, luego de implementar los indicadores de gestión para el proceso de gestión de talento humano se calcularon los valores de los indicadores para cada periodo. Los resultados se encuentran expuestos en el

apéndice 31. Cabe resaltar que los indicadores de Grandes refuerzos y respuesta oportuna a la requisición no fueron calculados debido a que no se contaba con la información suficiente para dicho fin, sin embargo, la herramienta de indicadores permanecerá vigente para la aplicación de sus indicadores en el futuro.

8. Indicadores de gestión del proyecto

8.1. Presentación de los indicadores de gestión del proyecto

Finalmente, y para evaluar el impacto de las propuestas de mejora implementadas en la organización y en el proceso de gestión de talento humano se consolidaron una serie de indicadores de gestión que muestran la evolución del proceso y que además permite trazar un antes y un después en el que el punto central es el proyecto de mejoramiento implementado.

A continuación, se presenta la estructura de los indicadores de gestión del proyecto de mejoramiento:

DEFINICIÓN DEL INDICADOR					
NOMBRE DEL INDICADOR: Hoy mejor que ayer			RANGOS DE CALIFICACIÓN		
OBJETIVO DEL INDICADOR: Determinar el porcentaje de mejoría en el proceso de gestión de talento humano a partir de la herramienta de diagnóstico cuantitativo implementada en el proyecto.			MALO	BUENO	EXCELENTE
			inferior al 40%	entre el 40% y 50%	superior a 50%
FICHA DEL INDICADOR					
UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META	RESPONSABLE (MEDIR)	RESPONSABLE (ANALISIS)	PARTES INTERESADAS
Porcentaje	-	50%	Practicante UIS	Practicante UIS	ANP y Practicante UIS.
FUENTE DE INFORMACIÓN			FORMULA DE CALCULO		
Instrumento de diagnóstico para el proceso de Gestión de talento humano en la Asociación Niños de papel (antes de mejoramiento de proceso y después de mejoramiento de proceso)			$\frac{\text{índice de cumplimiento nuevo} - \text{índice de cumplimiento anterior}}{\text{índice de cumplimiento anterior}}$		
MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL INDICADOR					
DATOS		MEDICIÓN	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		
índice de cumplimiento nuevo - anterior		44	Teniendo en cuenta un índice de cumplimiento pasado de 52% antes de la implementación del mejoramiento del proceso de GTH, la organización consiguio un índice de cumplimiento nuevo de 96% luego de implementar las mejoras y una mejoría del 85%. Las expectativas son superadas ampliamente.		
índice de cumplimiento anterior		52			
VALOR DE INDICADOR		META			
85%		50%			
GRÁFICO					
HOY MEJOR QUE AYER					
■ VALOR DE INDICADOR ■ META					
OBSERVACIONES					
A la fecha de hoy 14 de Enero del 2020 el indicador se encuentra en un rango de calificación EXCELENTE.					

Figura 48. Estructura de indicador de gestión del proyecto de mejoramiento

De manera similar a la estructura de los indicadores de gestión diseñados para el proceso de gestión de talento humano en ANP, estos indicadores se componen de cuatro partes que son Definición del indicador, Ficha del indicador, Medición y análisis del indicador y por último observaciones.

Los indicadores de gestión del proyecto de mejoramiento no cuentan con el componente llamado “comportamiento del indicador” debido a que dichos indicadores fueron creados única y exclusivamente para su uso en el proyecto de mejoramiento implementado en su momento, es decir que el indicador será implementado una única vez para evidenciar el cumplimiento de un determinado objetivo y diseñar planes de acción en caso de que así se requiera.

Los gráficos presentes en cada uno de los indicadores de gestión del proyecto de mejoramiento son diferentes entre sí debido a que la información que cada indicador arroja es de naturaleza diferente y esto hace que un respectivo gráfico que es representativo para un indicador, no lo sea para otro y no represente la información de la manera más idónea posible.

8.2. Tabla de indicadores de gestión del proyecto de mejoramiento

En la siguiente tabla se presentan los tres (3) indicadores de gestión del proyecto de mejoramiento diseñados para evidenciar el cumplimiento de objetivos y metas y además garantizar que el proyecto implementado propició una evolución significativa en el proceso de gestión de talento humano y en toda la organización.

Tabla 27.

Tabla de indicadores de gestión del proyecto de mejoramiento

Nombre	Objetivo	Formula	Meta
Menos debilidades	Determinar el porcentaje de debilidades identificadas que fueron solventadas con el plan de mejoramiento implementado.	$\frac{\# \text{ de debilidades identificadas solventadas}}{\# \text{ total de debilidades identificadas}}$	90%
Hoy mejor que ayer	Determinar el porcentaje de mejoría en el proceso de gestión de talento humano a partir de la herramienta de diagnóstico cuantitativo implementada en el proyecto.	$\frac{(\text{índice de cumplimiento nuevo} - \text{índice de cumplimiento anterior})}{\text{índice de cumplimiento anterior}}$	50%
Metas cumplidas	Determinar el porcentaje de indicadores del proceso de gestión de talento humano que cumplieron con la meta estipulada.	$\frac{\# \text{ de indicadores que cumplieron la meta}}{\# \text{ total de indicadores de GTH}}$	90%

8.3. Fuente de información para el cálculo de los indicadores de gestión del proyecto de mejoramiento:

A continuación, se deja explícito las fuentes de información necesarias para la administración de cada uno de los indicadores de gestión del proyecto de mejoramiento.

8.3.1. Indicador de gestión “Menos debilidades”: La información de las debilidades identificadas se abstrae de la tabla 8 del presente documento llamada “Hallazgos por cada ítem de evaluación y oportunidades de mejora” y la tabla 9 “debilidades identificadas en el proceso de gestión de talento humano”. Cada una de ellas se encuentra en el capítulo 4 “Diagnostico estratégico”.

8.3.2. Indicador de gestión “Hoy mejor que ayer”: A partir del instrumento de diagnóstico cuantitativo para el proceso de Gestión de talento humano adjunto en el apéndice 3, se aplicó nuevamente la misma revisión luego de haber implementado el plan de mejoramiento propuesto con el fin de identificar la mejoría en el proceso que se alcanzó a obtener con respecto al estado inicial de madurez en el que el proceso se encontraba. La fuente de información para este indicador fue abstraída del instrumento de diagnóstico cuantitativo para el proceso de GTH después de mejoramiento adjunto en el apéndice 30.

8.3.3. Indicador de gestión “metas cumplidas”: teniendo en cuenta la tabla de indicadores de gestión del proceso de gestión de talento humano en ANP adjunta en el apéndice 31, se determinó el porcentaje de indicadores que lograron cumplir con la meta inicialmente planteada; Esto permitirá concluir sobre el estado final de la organización en el proceso de GTH y abrir nuevos caminos orientados hacia la mejora continua.

8.4. Resultados de indicadores de gestión del proyecto:

Los resultados de los indicadores de gestión del proyecto de grado se encuentran consolidados en la siguiente tabla:

Tabla 28.

Resultados de indicadores de gestión del proyecto de mejoramiento

Nombre del indicador	Resultado	Meta
Menos debilidades	95%	90%
Hoy mejor que ayer	85%	50%
Metas cumplidas	100%	90%

A partir de la tabla 28 se puede concluir que el proyecto cumple satisfactoriamente con sus objetivos y con las metas propuestas para el mejoramiento del proceso de gestión de talento humano en ANP.

Los resultados y las fichas de los indicadores de gestión del proyecto de mejoramiento se encuentran adjuntos en el apéndice 32. Cabe resaltar que para el último de los indicadores que relaciona el cumplimiento de las metas propuestas para los indicadores de gestión del proceso de GTH no se tuvieron en cuenta los indicadores de Grandes refuerzos ni Respuesta oportuna en la requisición debido a que sus valores no fueron calculados durante el periodo de implementación del proyecto, sin embargo, los indicadores fueron acogidos por la empresa para su posterior implementación.

9. Socialización de los resultados

La socialización de los resultados se llevó a cabo con las directivas de la Asociación Niños de Papel, se compartió el libro final con los respectivos anexos y se resolvieron las dudas pertinentes. En la siguiente figura se da constancia de lo anteriormente mencionado.



Figura 49. Acta de socialización de resultados de proyecto de grado en práctica empresarial

10. Conclusiones

El objeto de la implementación y puesta en marcha del proyecto de grado en la Asociación Niños de Papel fue dar al proceso de gestión de talento humano un apoyo para el mejoramiento, estructuración y estandarización de sus subprocesos interviniendo las debilidades y reforzando las fortalezas.

El proyecto de grado se enfocaba directamente en el proceso de gestión de talento humano, sin embargo, la intervención realizada fue transversal en cada uno de los procesos de la empresa y con cada uno de los colaboradores teniendo en cuenta el diseño de los perfiles de cargo, la estructuración de la documentación de los procesos de vinculación de personal, formación, y administración de recurso humano.

Con el diagnóstico estratégico realizado en cada uno de los subprocesos de gestión de talento humano se obtuvo un nivel de cumplimiento de 52% en la herramienta de diagnóstico cuantitativo, lo que para las directivas de ANP fue un impulsor para tomar la decisión de poner en marcha un plan de mejoramiento del proceso que abarcara el diseño del manual de funciones de todos los cargos de la organización y una significativa intervención en los subprocesos de gestión de desempeño y gestión de clima organizacional.

El diseño de los formatos de solicitud de requisición de personal, reporte de entrevista de selección, evaluación de inducción general y en el cargo, requerimiento de formación de personal y cobertura de actividades de formación y capacitación aportaron significativamente al control de los procesos en la organización y mejorar los subprocesos de GTH al permitir obtener información determinante para la vinculación de personal.

Los cronogramas de actividades de formación y capacitación y bienestar laboral otorgaran a la organización la capacidad de llevar un completo seguimiento a los subprocesos de formación y capacitación de personal y clima organizacional respectivamente, controlando cada una de las actividades propuestas antes, durante y después de su ejecución y a su vez, medir el impacto generado en la empresa.

El plan de mejoramiento propuesto tuvo una alta aceptación en la organización ya que la totalidad de las propuestas fueron avaladas por las directivas y puestas en marcha, contando con el apoyo y colaboración de los funcionarios, jefes, líderes y gerentes lo cual facilito significativamente el levantamiento de los procedimientos de los procesos, el diseño del manual de funciones, la evaluación de desempeño y clima laboral, el diseño de documentación para los subprocesos de GTH y la reestructuración organizacional en la Asociación Niños de papel.

La reestructuración organizacional fue indispensable para el diseño del manual de funciones, procedimiento en el que se categorizaron los cargos de la empresa en niveles jerárquicos, se establecieron las competencias requeridas en cada uno de los cargos, se modificaron los nombres de los cargos de la organización teniendo en cuenta su jerarquía y se definieron con claridad las responsabilidades para cada funcionario, todo lo anterior teniendo en cuenta las declaraciones estipuladas en la resolución 2003 de 2014 para la habilitación de las IPS, lo que permitió a la empresa tener la capacidad para mejorar los subprocesos de vinculación de personal contribuyendo al cumplimiento de los requisitos normativamente establecidos.

Microsoft Excel propició el desarrollo de las propuestas de mejoramiento entre las cuales se destacaron de la herramienta de gestión de desempeño y la herramienta de gestión de clima organizacional. Cada una de las herramientas anteriormente mencionadas cuenta con una interfaz amigable con el usuario, un cabezote para exploración, paneles de información maestra de entrada,

formulario de evaluación, informe de resultados e instrucciones de uso; Con su implementación se permitió recopilar y almacenar información valiosa para la correcta administración del proceso de GTH y facilitar la toma de decisiones acertadas basadas en el estado real de la organización y enfocadas a la mejora continua.

Los indicadores de gestión para el proceso de GTH evidencian una notable mejora en los subprocesos de Planeación y organización de talento humano, bienestar laboral y desarrollo de personal obteniendo en cada uno, niveles de cumplimiento de 100%, 99% y 100% respectivamente lo que permite concluir que, con la implementación del plan de mejoramiento propuesto como parte del proyecto de grado, la empresa logró convertir tres de sus más grandes debilidades en sus fortalezas.

Los resultados de los indicadores de gestión del proyecto de grado evidencian la total cobertura de las propuestas de mejoramiento, el alcance de los objetivos planteados mediante el cumplimiento de metas en los indicadores del proceso de GTH, la disminución de debilidades y la mejoría general teniendo en cuenta la herramienta de diagnóstico cuantitativo obteniendo un porcentaje de mejora del 85% con respecto al nivel de cumplimiento en el proceso de GTH calculado en la etapa de diagnóstico estratégico.

Con la intervención del proyecto de grado se garantiza la contratación de personal más calificado y apto para el desempeño de labores y a su vez el desarrollo y mayor satisfacción del cliente interno vigente, logrando así impactar positivamente en la eficacia de la organización y el bienestar laboral para el talento humano.

Con el proyecto de grado se dio cumplimiento a los numerales 7.1.6, 7.2, 7.5 y 9.1 de la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2015 con el objetivo de propiciar la certificación de ICONTEC en el Sistema de Gestión de Calidad en la Asociación Niños de Papel con el rediseño de la estructura

organizacional de la empresa, la construcción del manual de funciones, la documentación y estandarización del proceso de Gestión de talento humano y el levantamiento de indicadores de gestión. El 19 de diciembre de 2019 la Asociación Niños de papel recibió la certificación por parte de ICONTEC en la NTC-ISO 9001:2015.

11. Recomendaciones

La documentación generada requiere ser actualizada periódicamente para que permanezca útil en la organización, para ello, es responsabilidad de los respectivos funcionarios, la administración y gestión de las herramientas ofimáticas, procedimientos, cronogramas, formatos y demás documentación relacionada, además del compromiso directo de la correcta implementación de los mismos en la empresa siguiendo los lineamientos preestablecidos.

Es necesario consolidar un sistema de información para la gestión de la documentación de la empresa que sea robusto y además capaz de almacenar e integrar todos los componentes de los procesos contando con una respuesta rápida y generando trazabilidad de la documentación en general.

Es imprescindible el diseño e implementación de planes de acción para la formación y capacitación de personal, así como de planes de mejora para los funcionarios con deficiencias en desempeño y evaluación de personal y la puesta en marcha de propuestas de mejora para el clima organizacional atendiendo los restados de las herramientas ofimáticas diseñadas en el proyecto de grado.

Es recomendable llevar las herramientas ofimáticas a un desarrollo aplicativo más robusto que proporcione mayor calidad y soporte a la información generada para la gestión de desempeño y gestión del clima organizacional, además de incorporar las técnicas de sistematización y automatización para los diferentes subprocesos de gestión de talento humano.

Para el proceso de gestión de talento humano se hace indispensable la destinación de recursos tanto financieros como de logística, tiempo e infraestructura para que en un futuro el área de talento humano en la Asociación Niños de papel se consolide como un pilar fundamental en la

consecución de los objetivos organizacionales con todas las fortalezas necesarias para encaminar a la empresa en el camino al éxito, eficacia, rentabilidad y bienestar.

Referencias bibliográficas

- Alles (2005). *Desempeño por competencias: evaluación 360*. Argentina: Ediciones Granica.
- Ardila Hernández y Zambrano Puerto (2018). *Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano para el cuerpo oficial de bomberos de Bucaramanga*.
- Blanch J.; Espuny M.; Gala C. y Marín A.: (2003). *Teoría de las Relaciones laborales*. Barcelona: Editorial UOC.
- Chiavenato (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- De Juan (2004). La "P" Mayúscula de los Procesos de selección. *Revista de psicología del trabajo y de las Organizaciones*, pág. 263-271.
- Dessler (2011). *Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano*. México: Editorial Pearson Educación.
- Dolan, Schuler y Valle (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Editorial Edigrafos S.A.
- García (2008). *La Gestión Humana en las organizaciones: Una perspectiva teórica*. Santiago de Cali: Editorial Universidad del Valle.
- Gómez, Balkin, Cardy (1991). *Gestión de los recursos humanos*. Madrid: Editorial Prentice Hall.
- Llanos (2005). *Integración de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.
- Navas Olave y Rojas Pérez (2019). *Mejoramiento del proceso de gestión de talento humano para la empresa Industrias Alimenticias Ornelo S.A.S.*
- Rodríguez (2002). *Administración Moderna de Personal (6ta ed.)*. México: Editorial Thomson.
- Spencer y Spencer (1991) *Evaluación de competencia en el trabajo: Modelos para un desempeño superior*
- Ochoa Rodríguez y Cadena Fernández (2019). *Plan de Mejoramiento del proceso de gestión de talento humano para la empresa Industria Colombiana de pan Incolpan S.A.*
- Sistema de Gestión de Calidad, Asociación Niños de Papel 2019.