

Mejora de los procesos de cultura organizacional y bienestar laboral para el fortalecimiento
del talento humano en la Fundación Cardiovascular de Colombia

Maryi Alexandra Calderón Hernández

Trabajo de Grado para Optar el título de Ingeniera Industrial

Director

Oscar Armando Vargas López

Magister en Administración de Negocios

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2026

Agradecimientos

En primer lugar, a Dios, por siempre acompañarme, sostenerme, enseñarme, darme sabiduría y fortaleza para afrontar cada dificultad durante este proceso.

A mi familia, por siempre estar para mí y apoyarme en todo momento. Gracias por creer en mí, escucharme, acompañarme, cuidarme y darme ánimo para continuar y alcanzar mis objetivos.

A mi perrita Guadalupe, por llegar a mi vida cuando iniciaba mi carrera y acompañarme durante mis clases virtuales. Gracias por alegrarme los días, sin importar cuán duros fueran, y demostrarme que el amor hace todo posible.

A mis amigas, porque, sin importar cuán diferentes sean nuestros caminos, siempre hay una forma de coincidir. Gracias por hacer mi vida más feliz.

A Karito, por ser mi compañera durante todo este proceso. Gracias por escucharme, por los partidos de baloncesto, las mascarillas, las salidas y por cambiar mi perspectiva del mundo.

A las personas que encontré y reencontré en la universidad, por el apoyo, las explicaciones y por hacer que mis clases fueran más llevaderas.

A los profesores, por su guía.

A mis compañeros de área durante la práctica, por brindarme una buena experiencia.

Y a mí, por todos los esfuerzos hechos para llegar a este objetivo.

Tabla de contenido

Introducción	14
1. Descripción del proyecto	16
1.1 Objetivos	16
1.1.1 Objetivo general.....	16
1.1.2 Objetivos específicos	16
1.2 Planteamiento del problema.....	16
2. Metodología del proyecto	19
3. Marco teórico	21
3.1 Gestión del talento humano	21
3.2 Cultura organizacional	22
3.3 Diagnóstico organizacional.....	22
3.4 Bienestar laboral	23
3.5 Mejoramiento de procesos	24
3.6 Indicadores de gestión.....	25
3.7 Resolución 2646 de 2008.....	26
4 Marco de referencia	27
4.1 Mejoramiento del proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa Apoyo Gerencial Ltda.....	27
4.2 Mejoramiento De Los Procesos De Talento Humano Y Gestión De La Calidad En La Asociación ASOPORMEN.....	28
4.3 Plan de mejoramiento del proceso de gestión de talento humano para el Centro de Diagnóstico y Cirugía Ocular CEDCO S.A.S	28

4.4 Mejoramiento del proceso de la Gestión del Talento Humano para Crezcamos S.A.....	29
4.5 Salud mental en trabajadores del sector de la salud desde un enfoque integral	29
5. Diagnóstico	30
5.1 Metodología del diagnóstico.....	31
5.2 Análisis preliminar de la organización	33
5.2.1 Diagrama del proceso actual.....	36
5.3 Caracterización del recurso humano	38
5.4 Revisión documental.....	43
5.5 Entrevista a actor clave	50
5.6 Análisis de la información e identificación de las causas.....	51
5.7 Conclusiones del diagnóstico.....	67
6. Matriz de priorización de problemas	68
6.1 Composición líneas de mejoramiento	68
6.2 Matriz de priorización.....	69
7. Plan de mejoramiento	71
7.1 Introducción al plan de mejoramiento	71
7.2 Priorización de problemas.....	72
7.3 Líneas estratégicas de mejora	72
7.4 Estrategias plan de mejoramiento	73
7.4.1 Fortalecimiento de la gestión de la información.....	73
7.4.1.1 Objetivo de la mejora.	73
7.4.1.2 Situación actual (AS-IS).	73
7.4.1.3 Situación propuesta (TO-BE).....	73

7.4.1.4 Acciones de mejora.	74
7.4.1.5 Recursos requeridos.	74
7.4.1.6 Indicadores de seguimiento.....	75
7.4.1.7 Impacto esperado.	76
7.4.2 Refuerzo de la medición, seguimiento y evaluación de la gestión	76
7.4.2.1 Justificación.	76
7.4.2.2 Objetivo de la mejora.....	77
7.4.2.3 Situación actual (AS-IS).	77
7.4.2.4 Situación propuesta (TO-BE).....	77
7.4.2.5 Acciones de mejora.	77
7.4.2.6 Recursos requeridos.	78
7.4.2.7 Indicadores de seguimiento.....	79
7.4.2.8 Impacto esperado.	79
7.4.3 Mejora de la gestión documental	80
7.4.3.1 Justificación.	80
7.4.3.2 Objetivo de mejora.....	80
7.4.3.3 Situación actual (AS-IS).	80
7.4.3.4 Situación propuesta (TO-BE).....	81
7.4.3.5 Acciones de mejora.	81
7.4.3.6 Recursos requeridos.	82

7.4.3.7 Indicadores de seguimiento.....	82
7.4.3.8 Impacto esperado.	83
7.4.4 Fortalecimiento del bienestar y la participación del talento humano	83
7.4.4.1 Justificación.	83
7.4.4.2 Objetivo de mejora.....	84
7.4.4.3 Situación actual (AS-IS).	84
7.4.4.4 Situación propuesta (TO-BE).....	84
7.4.4.5 Acciones de mejora.	84
7.4.4.6 Recursos requeridos.	85
7.4.4.7 Indicadores de seguimiento.....	85
7.4.4.8 Impacto esperado..	86
7.4.5 Uso de herramientas tecnológicas en la gestión	86
7.4.5.1 Justificación.	86
7.4.5.2 Objetivo de mejora.....	87
7.4.5.3 Situación actual (AS-IS).	87
7.4.5.4 Situación propuesta (TO-BE).....	87
7.4.5.5 Acciones de mejora.	87
7.4.5.6 Recursos requeridos.	88
7.4.5.7 Indicadores de seguimiento.....	88
7.4.5.8 Impacto esperado.	89

8. Implementación de acciones de fortalecimiento del proceso	89
8.1 Introducción	89
8.2 Actividades desarrolladas durante la práctica.....	90
8.3 Productos elaborados durante la práctica.....	92
8.4 Aporte de las actividades al plan de mejoramiento	93
9. Conclusiones	95
10 Recomendaciones	97
Referencias bibliográficas.....	100

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Tabla de cumplimiento de objetivos</i>	15
Tabla 2. <i>Metodología del proyecto</i>	19
Tabla 3. <i>Herramientas</i>	32
Tabla 4. <i>Tipo de cargo</i>	40
Tabla 5. <i>Cantidad de personal por UES</i>	41
Tabla 6. <i>Revisión documental</i>	44
Tabla 7. <i>Problemas identificados</i>	52
Tabla 8. <i>Resumen de las problemáticas</i>	67
Tabla 9. <i>Composición líneas de mejoramiento</i>	69
Tabla 10. <i>Escala matriz de priorización</i>	69
Tabla 11. <i>Matriz de priorización</i>	70
Tabla 12. <i>Acciones de mejora para el fortalecimiento de la gestión de información</i>	74
Tabla 13. <i>Recursos requeridos para el fortalecimiento en la gestión de la información</i>	74
Tabla 14. <i>Indicadores para el fortalecimiento de la gestión de información</i>	75
Tabla 15. <i>Acciones de mejora para el refuerzo de la medición, seguimiento</i>	77
Tabla 16. <i>Recursos requeridos para el refuerzo de la medición, seguimiento</i>	78
Tabla 17. <i>Indicadores de seguimiento para el refuerzo de la medición, seguimiento y evaluación de la gestión</i>	79
Tabla 18. <i>Acciones de mejora para la gestión documental</i>	81
Tabla 19. <i>Recursos requeridos para la gestión documental</i>	82
Tabla 20. <i>Indicadores de seguimiento para la gestión documental</i>	82
Tabla 21. <i>Acciones de mejora para bienestar y participación</i>	84

Tabla 22. <i>Recursos requeridos para bienestar y participación</i>	85
Tabla 23. <i>Indicadores de seguimiento para bienestar y participación</i>	85
Tabla 24. <i>Acciones de mejora para el uso de herramientas tecnológicas</i>	87
Tabla 25. <i>Recursos requeridos para el uso de herramientas tecnológicas</i>	88
Tabla 26. <i>Indicadores de seguimiento para el uso de herramientas tecnológicas</i>	88
Tabla 27. <i>Actividades desarrolladas durante la práctica</i>	90
Tabla 28. <i>Productos elaborados durante la práctica</i>	93

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Etapas del diagnóstico</i>	32
Figura 2. <i>Estructura organizacional FCV</i>	35
Figura 3. <i>Mapa de procesos</i>	36
Figura 4. <i>Diagrama del proceso actual de gestión de actividades</i>	38
Figura 5. <i>Clasificación por género colaboradores FCV</i>	39
Figura 6. <i>Clasificación por edad colaboradores FCV</i>	39
Figura 7. <i>Número de personas por años vinculados</i>	43
Figura 8. <i>Diagrama Ishikawa</i>	68
Figura 9. <i>Estructuras líneas de mejora</i>	72

Lista de Apéndices

Apéndice A. Revisión documental

Apéndice B. Entrevista a actor clave

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

Resumen

Título: Mejora de los procesos de cultura organizacional y bienestar laboral para el fortalecimiento del talento humano en la Fundación Cardiovascular de Colombia.

Autor: Maryi Alexandra Calderón Hernández

Palabras clave: Gestión del talento humano, cultura organizacional, bienestar laboral, mejoramiento de procesos, gestión de la información.

Descripción:

La Fundación Cardiovascular de Colombia es una institución del sector salud orientada a la prestación de servicios y al desarrollo integral de sus colaboradores. En este contexto, el presente trabajo de grado tiene como objetivo formular e implementar un plan de mejoramiento para los procesos de cultura organizacional y bienestar laboral, con el fin de fortalecer la gestión del talento humano y optimizar la organización de la información.

Para el desarrollo del proyecto se adoptó un enfoque metodológico mixto, que integró técnicas como la revisión documental, observación directa, entrevistas semiestructuradas, caracterización del personal y análisis de procesos. Estas herramientas permitieron identificar oportunidades de mejora relacionadas con la gestión de la información, seguimiento de actividades, actualización documental, definición de funciones y uso de herramientas tecnológicas. A partir del diagnóstico, se estructuró un plan de mejoramiento en cinco líneas estratégicas.

Como resultado, se desarrollaron productos como diagramas de flujo, automatización de documentos, un manual de funciones para el practicante y un documento para la consolidación de información. Estas herramientas contribuyen a la estandarización, trazabilidad y organización de los procesos, proporcionando una base para la implementación progresiva de las acciones propuestas y fortaleciendo la gestión del talento humano.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Oscar Armando Vargas López

Abstract

Title: Improvement of Organizational Culture and Employee Well-being Processes for Strengthening Human Talent at the Fundación Cardiovascular de Colombia.

Author: Maryi Alexandra Calderón Hernández

Keywords: Human talent management, organizational culture, employee well-being, process improvement, information management.

Description:

The Cardiovascular Foundation of Colombia is a healthcare institution focused on providing services and promoting the comprehensive development of its employees. In this context, the present undergraduate thesis aims to formulate and implement an improvement plan for the organizational culture and employee well-being processes, with the purpose of strengthening human talent management and optimizing information organization.

For the development of the project, a mixed methodological approach was adopted, integrating techniques such as document review, direct observation, semi-structured interviews, employee characterization, and process analysis. These tools made it possible to identify opportunities for improvement related to information management, activity monitoring, document updating, definition of roles and responsibilities, and the use of technological tools. Based on the diagnosis, an improvement plan structured around five strategic lines was developed.

As a result, products such as flowcharts, document automation, a functions manual for the intern, and a document for information consolidation were developed. These tools contribute to the standardization, traceability, and organization of processes, providing a foundation for the progressive implementation of the proposed actions and strengthening human talent management.

* Undergraduate Thesis

** Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Advisor: Oscar Armando Vargas López.

Introducción

El talento humano en el contexto actual es un recurso estratégico importante para el logro de los objetivos organizacionales. Las entidades sobre todo en el sector salud requieren personal capacitado, que brinde un buen servicio a los pacientes ya que es inherente al servicio. Al ser trabajos exigentes es indispensable generar entornos laborales que promuevan el bienestar.

Manejar de forma adecuada los procesos relacionados con la cultura organizacional y bienestar laboral hace que se fortalezca el compromiso que impacta el desempeño, la motivación e incrementa la retención del personal.

La Fundación Cardiovascular de Colombia o FCV enfrenta retos para garantizar condiciones favorecedoras para el desarrollo de sus colaboradores, ya que el sector de la salud posee implicaciones como horarios, retrasos en pagos debido al mal funcionamiento del sistema de salud, exposición a enfermedades y estrés constante. Por lo cual es necesario aplicar la mejora continua en los procesos de gestión del talento humano para generar o crear estrategias de cultura organizacional y bienestar laboral efectivas según las necesidades de los colaboradores que fueron identificadas para ayudar al fortalecimiento institucional.

A partir de lo anterior, este proyecto busca analizar y proponer mejoras en los procesos de cultura organizacional y bienestar laboral de la Fundación Cardiovascular de Colombia, a través de un diagnóstico compuesto por siete etapas que describen y analizan el estado actual para la identificación de oportunidades de mejora, que fortalezcan las actividades que orientan a los objetivos. Así, se espera aportar al desarrollo de estrategias que incrementen el bienestar de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos por medio del mejoramiento continuo.

Tabla 1.*Tabla de cumplimiento de objetivos*

Objetivos Propuestos	Cumplimiento
Realizar un análisis diagnóstico para conocer el estado actual de los procesos de cultura, riesgo psicosocial y bienestar de la Fundación Cardiovascular de Colombia	5. Diagnóstico
Identificar y analizar las principales problemáticas encontradas y sus causas raíz, priorizando oportunidades de mejora en los procesos evaluados.	5.7 Análisis de la información e identificación de las causas
Formular un plan de mejoramiento a los procesos analizados en base a los resultados obtenidos por el análisis, orientado a la gestión de la información, automatización y fortalecimiento de indicadores de seguimiento	7. Plan de mejoramiento
Implementar acciones de mejora priorizadas en conjunto con la organización, dentro del alcance definido del proyecto.	8. Implementación de acciones de fortalecimiento del proceso

1. Descripción del proyecto

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo general

Formular e implementar un plan de mejoramiento en los procesos de cultura organizacional y bienestar laboral para la Fundación Cardiovascular de Colombia.

1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis diagnóstico para conocer el estado actual de los procesos de cultura, riesgo psicosocial y bienestar de la Fundación Cardiovascular de Colombia.
- Identificar y analizar las principales problemáticas encontradas y sus causas raíz, priorizando oportunidades de mejora en los procesos evaluados.
- Formular un plan de mejoramiento a los procesos analizados en base a los resultados obtenidos por el análisis, orientado a la gestión de la información, automatización y fortalecimiento de indicadores de seguimiento.
- Implementar acciones de mejora priorizadas en conjunto con la organización, dentro del alcance definido del proyecto.

1.2 Planteamiento del problema

La Fundación Cardiovascular de Colombia o FCV es una institución privada sin ánimo de lucro perteneciente al sector salud, con 30 años de trayectoria, ubicada en Bucaramanga, Colombia. Desde sus inicios ha estado comprometida con el mejoramiento de la salud de sus usuarios y el bienestar de la comunidad, para su funcionamiento y cumplimiento del objeto social cuenta con 4698 colaboradores, los cuales conforman las 21 unidades estratégicas de salud o UES.

Su objetivo era tratar, prevenir e investigar enfermedades cardiovasculares. Ahora extendió su enfoque por lo que ofrece servicio hospitalario, educación, investigación, y tecnología avanzada. Su objetivo es ser un referente mundial en salud.

Para el cuidado de sus clientes internos posee subprocesos dentro de la gestión del talento humano, los cuales son bienestar, cultura y riesgo psicosocial. Los objetivos son mejoramiento de la calidad de vida del colaborador y su familia por medio del equilibrio entre la vida laboral y familiar para lo cual se implementan actividades que mejoren el nivel de satisfacción, motivación y sentido de pertenencia del colaborador, divulgar y promover los componentes que enmarcan la cultura organizacional para el desarrollo y adherencia de los miembros de la organización a la cultura FCV y por último, implementar estrategias para reducir la incidencia y prevalencia de enfermedades derivadas de estrés laboral y disminuir los efectos negativos en la salud, contribuyendo al bienestar y calidad de vida de los colaboradores.

Estos objetivos hacen parte de los programas correspondientes para cada subproceso y están estructurados en el ciclo PHVA, la cual es una metodología que se centra en la mejora continua que hace evolucionar a niveles de calidad más altos. Por lo anterior siempre están en constante búsqueda de oportunidades de mejora. Como dijo Lord Kelvin en 1883 “Cuando puedes medir aquello de lo que hablas y expresarlo en números, sabes algo sobre ello; pero cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlo en números, tu conocimiento es pobre e insatisfactorio.”

Debido a lo anterior cobra relevancia la recolección, tratamiento y análisis de datos de estos subprocesos.

La FCV aplica actividades orientadas a fortalecer la cultura organizacional y el bienestar laboral de los colaboradores. Sin embargo, en el análisis preliminar de los procesos se evidencian

dificultades en el manejo de la información que se genera a partir de las actividades, como lo son el registro de participación que se realizan mediante herramientas y formatos diferentes, lo que complica la consolidación de la información que puede generar inconsistencia o reproceso cuando se procesa esta información para reflejarla en informes.

Los indicadores que poseen actualmente se enfocan en medir participación y satisfacción, pero no se valida el impacto de cada actividad en los colaboradores para identificar oportunidades de mejora en estas. Por lo que se limita el seguimiento de las estrategias implementadas y dificulta el uso de la información como herramienta para la toma de decisiones dentro del área.

Por lo anterior es adecuado realizar un diagnóstico sobre la gestión de estos procesos y la información asociada a las actividades de cultura, bienestar y riesgo psicosocial. En base al análisis se obtendrán las oportunidades de mejora más relevantes para la formulación de un plan que ayude a optimizar el manejo de la información, fortalecer la forma en la que se realiza la trazabilidad y seguimiento de las actividades para mejorar la toma de decisiones en el área. Por lo que se espera aportar herramientas que ayuden a organizar y evaluar los programas de cultura, bienestar y riesgo psicosocial; herramientas como la automatización de operaciones trae consigo beneficios como reducción de costes de fabricación y mejora de la calidad lo que libera al ser humano de tareas tediosas (Alcocer Quinteros et al., 2020)

En cuanto a su aporte académico, el trabajo contribuye a la formación en Ingeniería Industrial mediante la aplicación de herramientas de diagnóstico, análisis y mejora continua en estos procesos. A su vez, ofrece un marco de referencia para futuros proyectos que, desde la perspectiva de la ingeniería industrial, aborden la gestión de la cultura organizacional, el bienestar laboral y los riesgos psicosociales en las organizaciones.

Los resultados también tendrán un impacto social al beneficiar tanto a la empresa objeto de estudio como a sus colaboradores, promoviendo un ambiente laboral saludable, reduciendo los factores de riesgo psicosocial, disminuyendo la rotación de personal y fortaleciendo el sentido de pertenencia y compromiso. Todo ello contribuirá a consolidar a la FCV como una organización más competitiva y sostenible a lo largo del tiempo.

El proyecto es viable, dado que se cuenta con el apoyo de la empresa para el acceso a información y la aplicación de instrumentos de diagnóstico, lo cual garantiza la obtención de resultados confiables y ajustados a la realidad organizacional.

2. Metodología del proyecto

La metodología empleada en el desarrollo del proyecto se estructuró en diferentes fases, orientadas al diagnóstico, análisis y formulación de propuestas de mejora.

Tabla 2.

Metodología del proyecto

Fase del proyecto	Descripción	Herramientas aplicadas	Propósito
1. Análisis conceptual y clave de fundamentación teórica	Revisión de literatura y conceptos relacionados con cultura organizacional, bienestar laboral, indicadores y mejora de procesos	Revisión bibliográfica y análisis documental	Establecer bases teóricas del proyecto
2. Diagnóstico del estado actual (AS-IS)	Análisis de los procesos actuales de cultura y bienestar, incluyendo la gestión de información y actividades desarrolladas	Revisión documental, entrevistas semiestructuradas y estadística descriptiva	Identificar el estado actual de los procesos

Fase del proyecto	Descripción	Herramientas aplicadas	Propósito
1. Análisis conceptual y clave de fundamentación teórica	Revisión de literatura y conceptos relacionados con cultura organizacional, bienestar laboral, indicadores y mejora de procesos	Revisión bibliográfica y análisis documental	Establecer bases teóricas del proyecto
3. Análisis de la información y diagnóstico causal	Analizar la información recolectada para identificar problemáticas y causas	Análisis causa-efecto (<i>Ishikawa diagram</i>), análisis cualitativo y cuantitativo	Determinar causas raíz de los problemas
4. Formulación del plan de mejoramiento (TO-BE)	Diseño de propuestas orientadas a la mejora de los procesos analizados	Análisis de procesos, estandarización, diseño de procedimientos	Definir acciones para mejorar los procesos
5. Implementación de mejoras	Ejecución de las propuestas de mejora aprobadas por la organización	Gestión del cambio, herramientas ofimáticas y ciclo PHVA	Implementar las acciones de mejora
6. Diseño e implementación de indicadores	Definición y aplicación de indicadores para evaluar desempeño e impacto de las mejoras	Diseño de indicadores, análisis de datos	Medir resultados y desempeño
7. Seguimiento	Seguimiento y evaluación de las	Seguimiento de	Verificar

Fase del proyecto	Descripción	Herramientas aplicadas	Propósito
1. Análisis conceptual y fundamentación teórica	Revisión de literatura y conceptos y clave relacionados con cultura organizacional, bienestar laboral, indicadores y mejora de procesos	Revisión bibliográfica y análisis documental	Establecer bases teóricas del proyecto
y evaluación de resultados	propuestas de mejora implementadas	indicadores y análisis comparativo de estos	efectividad del plan de mejoramiento

3. Marco teórico

Se realizó una revisión de literatura para obtener información y base teórica sobre términos claves usados en el desarrollo del proyecto.

3.1 Gestión del talento humano

A diferencia de recursos humanos que se encarga de tareas como nómina, contrato, entrevista, entre otras. La gestión del talento humano va enfocado al colaborador, por lo que las prácticas y procesos se encargan de atraer, retener y desarrollar el talento que posee habilidades y el potencial para llevar a la organización a cumplir objetivos.

La gestión del talento humano alinea la fuerza de trabajo con las metas estratégicas y reconoce los empleados valiosos ya que al tener las personas correctas se tiene un impacto en el rendimiento y la competitividad de la organización.

Según Chiavenato (2009), la gestión del talento humano consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño

eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas alcanzar sus objetivos individuales.

3.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional es generada por los líderes gerenciales y transmitida a los colaboradores a través de valores y normas que deben ser respetados y preferiblemente deben alinearse con estas. Según Edgar H. Schein (2010), la cultura organizacional puede ser entendida como el conjunto de supuestos, valores y creencias compartidas que desarrolló un grupo a través del tiempo y orienta cómo los miembros perciben, piensan y actúan frente a las situaciones presentadas en la organización.

En general, la cultura es la composición de valores, hábitos, actitudes, experiencias y creencias que direccionan el comportamiento de las personas que trabajan en una organización como las prácticas realizadas para cumplir su propuesta de valor. Lo que implica que la cultura organizacional debe ser coherente y transmitida en todos los aspectos para que los colaboradores la comprendan e interioricen. Strathmore University (s. f.) describe la cultura como un sistema de significados compartidos, que impacta el comportamiento de los miembros y hace que las organizaciones se diferencien entre sí.

Una cultura sólida es indispensable ya que impacta mejorando el rendimiento, posiciona la organización y fortalece la lealtad y compromiso de sus grupos de interés. Los colaboradores que se identifican con los valores y principios de la organización suelen tener mayor sentido de pertenencia que los motiva e influye en su desempeño y en la calidad del trabajo que realizan por lo que contribuye a cumplir los objetivos y fortalece la identidad de la institución.

3.3 Diagnóstico organizacional

Proceso analítico sistemático usado para conocer el estado actual y conocer sus oportunidades de mejora, se realiza usando diversas herramientas que se escogen según la profundidad deseada, variables a investigar, recursos disponibles y qué sistemas o prácticas se van a analizar. El diagnóstico también da a conocer las causas y condiciones de las oportunidades de mejora.

Es importante ya que se pueden conocer los problemas de la organización, plantear soluciones y tomar decisiones informadas basadas en el diagnóstico priorizando lo más relevante o necesario y factible para acercarse o llegar a los objetivos.

El diagnóstico definido por Saeed, B., & Wang, W. (2013) es el proceso de diagnosticar la salud organizacional, detectar patógenos, si los hay, y eliminarlos mediante acciones correctivas.

3.4 Bienestar laboral

El bienestar laboral se refiere al sentimiento de satisfacción, realización y equilibrio que experimentan las personas en su entorno de trabajo. Corresponde a una percepción tanto individual como colectiva del ámbito profesional, la cual tiene efectos directos en la salud física, psicológica, emocional y psicosocial de los colaboradores, y se refleja en el nivel de eficiencia y desempeño de la organización.

Este concepto contiene las acciones, políticas y programas orientados a crear un entorno laboral seguro, saludable y equilibrado. En contextos laborales como el sector de la salud, donde las situaciones son variables, el estrés y el burnout son variables más comunes, es indispensable implementar estrategias de prevención y programas de bienestar ajustados a las necesidades del personal.

El bienestar laboral cuida de manera integral la salud física, emocional y mental de los trabajadores, así como el acceso a oportunidades de crecimiento personal y profesional, respaldo emocional y acompañamiento institucional. Además, promueve el equilibrio entre la vida laboral y personal, acciones para el desarrollo de habilidades para el manejo de emociones y la gestión del estrés, atendiendo en general las necesidades de los colaboradores.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (2024), aproximadamente el 15 % de los adultos en edad de trabajar presenta algún trastorno mental, lo cual resalta la importancia de fortalecer las estrategias de bienestar en las organizaciones.

3.5 Mejoramiento de procesos

El mejoramiento de procesos son acciones sistemáticas que realizan las organizaciones mediante la identificación, el análisis y el diagnóstico de sus operaciones, con el fin de detectar oportunidades de mejora en los procesos existentes y tomar decisiones de optimización frente a ellas. Esto se relaciona con el análisis de procesos organizacionales, usado en la ingeniería industrial para entender cómo se ejecutan las actividades dentro de una organización y cómo pueden mejorarse.

Esto permite que las empresas se adapten a los cambios del entorno, sobresalgan en el mercado y, en muchos casos, se conviertan en referentes dentro de su sector e incluso en otros ámbitos empresariales. Para lograr esto el mejoramiento continuo es un principio a tomar en cuenta ya que promueve la constante evolución de las actividades dadas por evaluaciones previas para que los resultados y el uso de recursos sea óptimo.

Aunque el mejoramiento de procesos ha sido usado sobre todo en la industria manufacturera, su aplicación también es valiosa en organizaciones de diversa naturaleza. Al implementarlo, las empresas buscan elevar la calidad, optimizar sus operaciones, reducir errores

y disminuir costos, en otras palabras, busca realizar los procesos usando los recursos de manera eficiente. Para esto el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) puede ser de gran ayuda, debido a que facilita la planificación, implementación, evaluación y mejora continua de los procesos organizacionales, este modelo surgió de Deming en 1986 para la gestión de calidad.

Se trata de un esfuerzo continuo que contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, fortaleciendo su competitividad y su capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

3.6 Indicadores de gestión

Indicadores de gestión o KPIs son una medida cuantitativa usada para la evaluación del desempeño de proyectos, procesos, actividades o acciones que realiza una organización. Las acciones que deben medirse son las que están relacionadas con sus objetivos. Esta medida cuantitativa debe ser comparada con niveles de referencia o con las metas para identificar si está bien o mal y tomar acciones al respecto (Robert S. Kaplan & David P. Norton, 1996). Los indicadores permiten realizar la medición del desempeño organizacional como la eficiencia, eficacia y el impacto que generan las actividades implementadas.

Los indicadores permiten obtener información objetiva y confiable para tomar decisiones informadas siempre y cuando los datos usados sean veraces y comprensibles. También es importante que estén orientados al logro por lo que deben estar alineados con la misión y los objetivos estratégicos de la organización. Existen indicadores de eficiencia, eficacia y de impacto que permiten evaluar los recursos utilizados y los resultados obtenidos, miden el grado de cumplimiento de objetivos y metas propuestas (CEPAL, 2005), identifican el cambio que genera una intervención o programa en un periodo de tiempo que puede ser mediano o largo plazo, respectivamente.

Los indicadores han evolucionado a través del tiempo ya que a pesar de que en la actualidad son usados como apoyo para la toma de decisiones organizacionales, antes eran usados para controlar los procesos operativos. Su uso actual genera alertas tempranas, detección de desviaciones en los objetivos establecidos y fortalece los procesos de mejora continua al permitir acercarse a los resultados esperados.

3.7 Resolución 2646 de 2008

La resolución 2646 de 2008 expedida por el Ministerio de la Protección Social de Colombia, establece las disposiciones y responsabilidades relacionadas a la gestión de factores de riesgo psicosocial en el entorno laboral. Surge debido a la necesidad de reconocer la influencia que tiene las condiciones laborales, organizacionales e individuales sobre el trabajador, teniendo en cuenta que el entorno puede generar los factores que impactan el desempeño, la satisfacción y la calidad de vida de los trabajadores.

La resolución define los factores de riesgo psicosocial como aspectos intralaborales, extralaborales e individuales que impactan en la salud ya sea física, mental o social de los trabajadores. Los factores de riesgo intralaborales son aquellos propios de la organización del trabajo como las características del cargo, las demandas laborales, las condiciones del ambiente laboral, entre otras. Los factores extralaborales e individuales son aspectos externos al trabajo y características propias del trabajador que influyen en su bienestar.

Esta resolución establece la responsabilidad de los empleadores de realizar procesos de evaluación de los factores de riesgo psicosocial, para identificar oportunidades de intervención y desarrollar estrategias orientadas a la prevención de aspectos que afecten la salud de los trabajadores. Para esto se debe promocionar ambientes laborales saludables, fortalecer relaciones laborales, mejorar las condiciones organizacionales y realizar seguimiento a los resultados.

Por lo anterior esta resolución es un referente normativo adecuado para este proyecto ya que se busca el fortalecimiento de los procesos de bienestar laboral y cultura organizacional desarrollados en la FCV. La aplicación de la resolución se relaciona con la gestión adecuada de la información, facilitar el seguimiento de estrategias implementadas y el uso de herramientas que permitan evaluar el impacto de las estrategias realizadas para la prevención del riesgo psicosocial.

Por eso la propuesta realizada en el proyecto aportan al cumplimiento de los lineamientos que establece la resolución, al buscar tener información confiable disponible para la toma de decisiones y hacer que la gestión sea más eficiente.

4. Marco de referencia

Los siguientes proyectos de grado guardan similitud con el presente, debido a que se enfocan en el proceso de gestión del talento humano. Su metodología es similar y muestran por qué tiene relevancia realizar propuestas de mejora en el proceso. Adicionalmente, se encuentra un artículo que habla sobre el riesgo psicosocial enfocado al personal de área asistencial.

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

El objetivo del estudio es analizar y mejorar los procesos de GTH en la empresa Apoyo Gerencial LTDA, para aumentar la eficiencia administrativa y el desempeño del personal.

Se realizó un diagnóstico por medio de observación directa, revisión documental y entrevistas al personal administrativo. En donde refleja falencias en la documentación de los procesos, ausencia de indicadores de gestión y debilidades en la planeación del talento humano.

Por lo que se formuló una propuesta de mejora enfocada en los procesos de selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño. Para su aplicación diseñaron

procedimientos estandarizados, formatos de control y lineamientos para el seguimiento del desempeño del personal, lo que genera una mayor organización y claridad en la gestión humana.

4.2 Mejoramiento De Los Procesos De Talento Humano Y Gestión De La Calidad En La Asociación ASOPORMEN

El objetivo es diseñar una propuesta de mejoramiento para los procesos administrativos y de talento humano en la asociación ASOPORMEN, con la finalidad de fortalecer la gestión interna.

Para el diagnóstico se usaron herramientas como revisión documental, análisis de procesos y entrevistas a los actores clave de la organización. Se encontró que habían debilidades en la planificación del recurso humano, falta de claridad en funciones y escaso control sobre las actividades administrativas.

Se plantearon mejoras en la definición de cargos, estandarización de procesos y fortalecimiento del área de talento humano como soporte estratégico.

4.3 Plan de mejoramiento del proceso de gestión de talento humano para el Centro de Diagnóstico y Cirugía Ocular CEDCO S.A.S

Su objetivo es evaluar y mejorar los procesos de Gestión del Talento Humano en una empresa del sector salud especializada en cirugía ocular, con énfasis en la calidad del servicio y el bienestar del personal.

El diagnóstico se hizo por medio de entrevistas, revisión documental y análisis de los procesos de GTH, considerando las particularidades del sector.

Con lo anterior se evidenció que hay falencias en los procesos de inducción, capacitación y evaluación del desempeño, así como una limitada articulación entre talento humano y la estrategia organizacional.

Por lo que se propusieron acciones de mejora enfocadas en la capacitación continua, estandarización de procesos y fortalecimiento del clima organizacional.

4.4 Mejoramiento del proceso de la Gestión del Talento Humano para Crezcamos S.A

Su objetivo es proponer y ejecutar un plan de mejoramiento para el proceso de gestión del talento humano en la empresa Crezcamos S.A. Lo anterior con la finalidad de optimizar sus procesos para fortalecer el cumplimiento organizacional.

Se desarrolló un diagnóstico integral en el cual se realizó una revisión documental, caracterización de personal, entrevistas a profundidad y aplicación de un instrumento de evaluación de cumplimiento de los subprocesos de GTH. Continúa con el diseño y ejecución de un plan de mejoramiento acompañado de herramientas ofimáticas

Con lo anterior hallaron debilidades en los subprocesos de contratación, retiro, formación y control de indicadores, que se ven asociados a la falta de estandarización, seguimiento y automatización. Por lo que su propuesta fue implementar herramientas ofimáticas para la automatización de subprocesos clave, actualización de instructivos y el diseño de indicadores de gestión. Tras la implementación se visualiza una mejora significativa en el nivel de cumplimiento y control en GTH.

4.5 Salud mental en trabajadores del sector de la salud desde un enfoque integral

Los trastornos de salud mental representan un problema relevante tanto para la salud pública como para la salud laboral, debido a su impacto en la discapacidad, la productividad y el bienestar de los trabajadores. Según la Organización Mundial de la Salud en 2024, una parte significativa de la población en edad laboral presenta algún trastorno mental, lo que genera pérdidas económicas y sociales a nivel mundial. Los profesionales de la salud son un caso particular sobre todo los médicos, debido a la gran carga de trabajo, la presión y la estructura

jerárquica puede generar altos niveles de estrés y afectar su bienestar psicológico (Harvey et al., 2021).

Un síndrome relevante en el personal sobre todo aquel que tiene interacción constante con otras personas es el burnout que es una respuesta al estrés laboral crónico y se manifiesta en agotamiento emocional, cinismo o despersonalización y disminución de la eficiencia personal (Maslach et al., 2001). Un informe indicó que el 49% de los médicos encuestados mostraba este síndrome.

Debido al impacto que tiene en el bienestar y desempeño laboral se ha intentado medir el burnout por medio de instrumentos como el *Maslach Burnout Inventory*, que es uno de los más reconocidos, aunque genera costos por lo que algunos optan por otras herramientas como *Copenhagen Burnout Inventory* que permite evaluar el síndrome sin restricciones económicas lo que facilita su aplicación. Medir el burnout es indispensable para conocer sus dimensiones, identificar factores organizacionales asociados y diseñar intervenciones enfocadas en esto.

Investigaciones han propuesto complementar su medición con evaluaciones de salud mental positiva que es un estado de bienestar emocional, psicológico y social que permite a las personas enfrentar las dificultades y funcionar de manera óptima en la sociedad. Lo que se busca es no solo centrarse en la enfermedad sino crear estrategias para la promoción del bienestar y la prevención de problemas de salud mental.

5. Diagnóstico

Con el fin de encontrar aspectos a mejorar en la FCV, se realiza un diagnóstico en las áreas a invertir de gestión humana; las cuales son cultura organizacional y bienestar laboral.

Los anteriores son subprocesos que Chiavenato menciona en su libro *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill dentro de la gestión humana, a pesar de que la cultura no aparece

directamente como subproceso; lo integra dentro de la gestión del talento humano, sobre todo en los procesos cuyo enfoque se dirige al mantenimiento y desarrollo de las personas.

El propósito de este capítulo es identificar el estado actual de los procesos de bienestar laboral y cultura organizacional de la FCV, por medio de la recopilación y análisis de información que se obtiene de la revisión documental, observación del proceso, entrevistas con los responsables y caracterización del personal.

El diagnóstico permitió identificar las oportunidades de mejora, problemáticas y sus causas, lo que se convirtió en una base para la formulación del plan de mejoramiento propuesto en el capítulo siguiente.

Para la ejecución del diagnóstico se desarrolló una metodología que permitió organizar la información recolectada, analizarla desde una perspectiva de gestión de procesos y priorizar aquellos aspectos que generan un mayor impacto sobre el desempeño del área.

5.1 Metodología del diagnóstico

El proyecto se plantea bajo la metodología descriptivo-analítico, ya que primero se describe un fenómeno que es el estado actual de los procesos asociados a las actividades de cultura organizacional y bienestar laboral de la FCV para luego analizarlo y comprender sus posibles causas y así identificar oportunidades de mejora que permitan un mejor uso de los recursos.

Además, posee un enfoque cualitativo y cuantitativo debido a que la información se recolecta y analiza de las dos maneras, la cualitativa que describe, explica y la cuantitativa que usa datos numéricos y mediciones para analizar el fenómeno.

El siguiente diagrama presenta las siete etapas de la metodología utilizada para el desarrollo del proyecto:

Figura 1.

Etapas del diagnóstico



Tabla 3.

Herramientas

Herramienta	Aplicación
Revisión documental	Análisis de programas, formatos e indicadores.
Observación directa	Comprensión del desarrollo de las actividades del área de forma directa.
Entrevista semiestructurada	Obtención de información por medio del encargado del proceso.
Análisis de procesos	Identificación de actividades y oportunidades de mejora.
Diagrama de causa-efecto	Identificación de causas raíz de los problemas.
Priorización de problemas	Cosificar los problemas según su nivel de impacto al área para intervenir.

5.2 Análisis preliminar de la organización

En esta etapa se realizó el análisis del contexto organizacional de la FCV, mencionando hitos importantes de su historia, identificando su estructura, número de colaboradores y áreas responsables de las actividades de cultura, bienestar y riesgo psicosocial.

La FCV se originó en 1982 cuando el programa *Variety Children's Life* del Variety Club Internacional inspiró la creación del comité “Corazón a Corazón”, liderado en Colombia por el Dr. Franklin Roberto Quiros. En 1986, un grupo de especialistas y personalidades de Bucaramanga fundó una entidad privada sin ánimo de lucro dedicada al tratamiento de enfermedades cardiovasculares. Sus primeras actividades médicas incluyeron consultas y pruebas diagnósticas, y en 1987 se realizaron las primeras cirugías cardiovasculares en la Clínica Bucaramanga.

En 1992 la FCV se integró a la Clínica Carlos Ardila Lulle, gracias a esto se pudo ampliar los servicios de cardiología y cirugía vascular. En 1997 se inauguró el Instituto del Corazón y se fortaleció el enfoque investigativo con la creación del Instituto Colombiano de Investigaciones Biomédicas. Gracias a su enfoque en innovación, capacitación y calidad, en 2001 la institución obtuvo la certificación ISO 9001, convirtiéndose en el primer hospital de Latinoamérica en lograrla.

A través de los años la FCV continuó su proceso de expansión e innovación, destacándose la creación de unidades de telemedicina, bioingeniería y transporte medicalizado. En 2009 obtuvo la acreditación internacional de la Joint Commission International y en 2016 inauguró el Hospital Internacional de Colombia (HIC), uno de sus proyectos más importantes.

En la actualidad, la FCV es uno de los complejos médicos más reconocidos de Colombia y Latinoamérica, destacado por su alta complejidad, calidad en la atención y liderazgo en investigación e innovación en salud.

La Fundación Cardiovascular de Colombia es un ecosistema organizacional del sector de la salud, lo que quiere decir que contiene varias instituciones interrelacionadas que tienen en común la cultura institucional y una gestión integrada del talento humano.

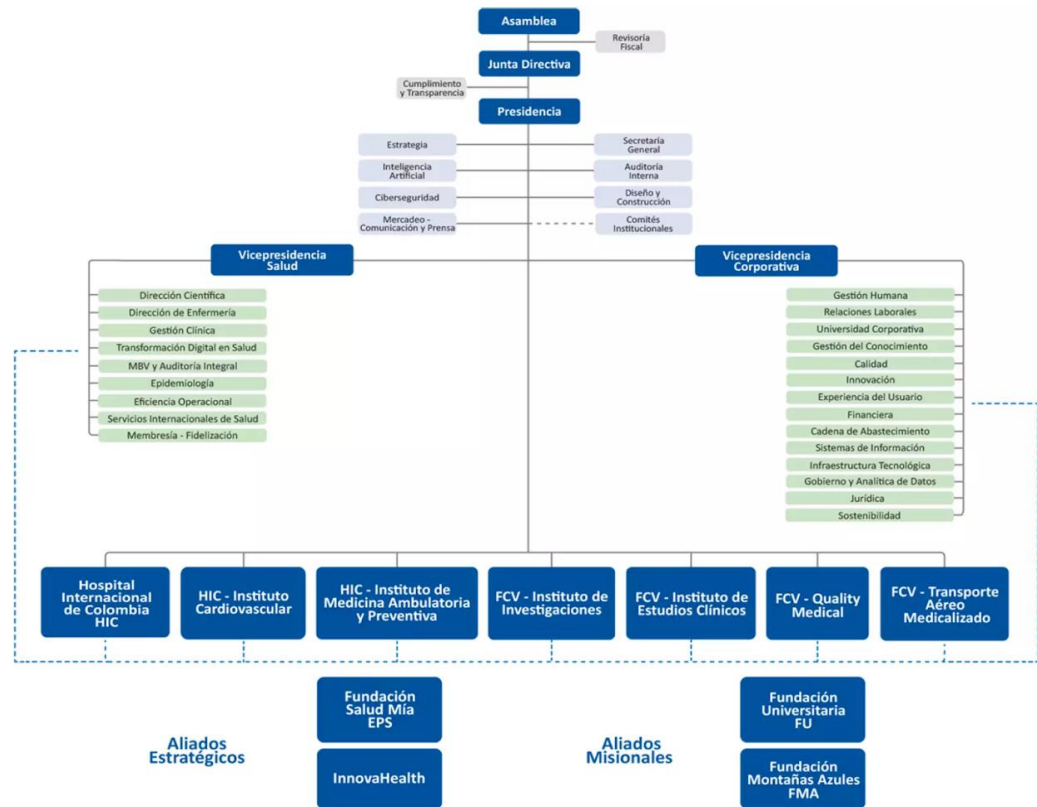
Ahora, la FCV cuenta con 4698 colaboradores, los cuales conforman las 21 unidades estratégicas de salud que prestan servicio a clientes ya sean internos o externos.

El horario de los cargos administrativos es de 7:00 a.m a 12:00 p.m y de 1:00 p.m a 5:00 p.m de martes a viernes. Existen dos excepciones, la hora de salida los lunes es a las 4:00 p.m y el último viernes del mes la salida a las 3:00 p.m. Por otro lado, los cargos asistenciales trabajan turnos rotativos ya que se presta servicio las 24 horas del día.

La contratación es directa, a menos de que sea un servicio contratado por outsourcing. Los únicos con contratación a término indefinido son las personas con cargos directivos.

La FCV ofrece servicios integrales de cardiología, trasplantes, ortopedia y cirugía estética. También realizan investigación, docencia universitaria, rehabilitación en casa, uso de tecnología avanzada y creación de productos relacionados a la salud.

A continuación, se presenta la estructura organizacional de la FCV, donde se divisa que el área de gestión humana pertenece a la vicepresidencia corporativa que se deriva de presidencia que son las encargadas de aprobar el presupuesto y las estrategias planteadas por gestión humana para cultura, bienestar y riesgo psicosocial tal como se describe en los documentos analizados en la revisión documental.

Figura 2.*Estructura organizacional FCV*

Nota. <https://www.fcv.org/co/fcv/estructura-organizacional>

En cuanto al mapa de procesos el desarrollo de talento humano hace parte de los procesos estratégicos de la FCV.

Figura 3.*Mapa de procesos*

Nota. <https://www.emaze.com/@aozzftowf/MAPA-DE-PROCESOS-FUNDACION-CARDIOVASCULAR-DE-COLOMBIA>

Los procesos asociados a la gestión humana son selección, bienestar, cultura, riesgo psicosocial y capacitación.

5.2.1 Diagrama del proceso actual

Se realizó un análisis del proceso de gestión de actividades con el fin de comprender la forma en la que se desarrollan las actividades de cultura organizacional y bienestar laboral, donde se identificaron las actividades, responsables y oportunidades de mejora.

Se realizó una representación de las actividades principales por medio de un diagrama de flujo del proceso actual llevado a cabo para la elaboración de reportes en base al registro de asistencia.

Figura 4.

Diagrama del proceso actual de gestión de actividades



5.3 Caracterización del recurso humano

En la tercera etapa se llevó a cabo la caracterización del recurso humano, la información fue obtenida de la base de datos del personal activo del mes de noviembre de 2025 con el fin de conocer más sobre los colaboradores que conforman la Fundación Cardiovascular de Colombia.

El número de colaboradores en base de datos de personal activo es de 4698; de los cuales 3265 son del género femenino que representa el 69.50%. Las edades más frecuentes son de 29 a

44, seguido por 16 a 28, 45 a 60, 61 a 79 y 80 a 97 respectivamente. La anterior información se representa en los siguientes gráficos.

Figura 5.

Clasificación por género colaboradores FCV

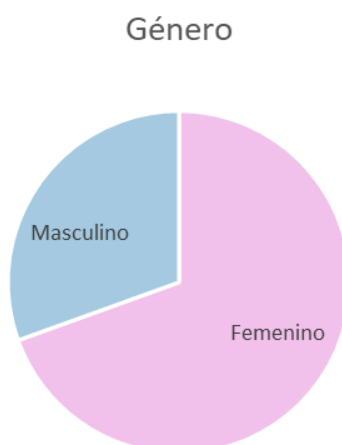
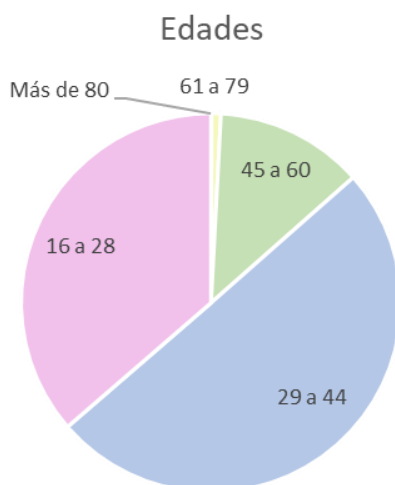


Figura 6.

Clasificación por edad colaboradores FCV



En la FCV se dividen los cargos en 4 tipos, los cuales son administrativo, operativo, asistencial y médico.

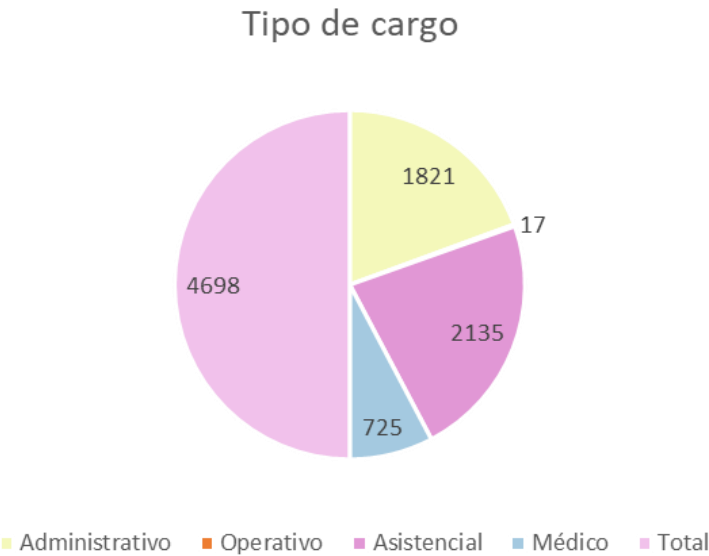
Tabla 4.

Tipo de cargo

Tipo de cargo	Cantidad	%
Administrativo	1821	38.76%
Operativo	17	0.36%
Asistencial	2153	45.44%
Médico	725	15.43%
Total	4698	100,00%

Figura 7.

Proporción de colaboradores por tipo de cargo



El personal de la FCV está dividido por 22 unidades, las cuales se encuentran reflejadas en la tabla 2 con su respectivo número de colaboradores que pertenecen a cada una y el porcentaje que representan.

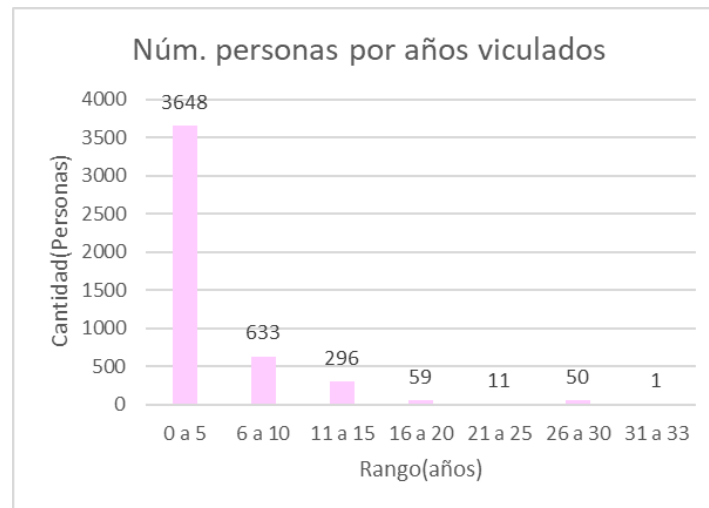
Tabla 5.

Cantidad de personal por UES

UEN	Cantidad	Porcentaje
Centro Alivio Del Dolor Y Cuidado Paliativo	15	0,32%
Centro Cirugía Plástica Recons. Y Estética	8	0,17%
Centro Cirugía Y Salud Digestiva	23	0,49%
Centro Salud Respiratoria	11	0,23%
Centro Urología Y Nefrología	12	0,26%
Fundacion Montañas Azules	115	2,45%
Fundacion Universitaria Fcv	39	0,83%
Hospital Internacional De Colombia	1908	40,61%
Innovahealth De Colombia	8	0,17%
Instituto Cáncer	215	4,58%
Instituto Cardiovascular	1403	29,86%

Instituto De Medicina Ambulatoria Y Preventiva	169	3,60%
Instituto Estudios Clínicos	28	0,60%
Instituto Investigaciones	21	0,45%
Instituto Mujer	6	0,13%
Instituto Neurología	57	1,21%
Instituto Ortopedia Y Reumatología	22	0,47%
Instituto Pediatría	79	1,68%
Quality Medical	95	2,02%
Servicios Corporativos Fcv	447	9,51%
Transporte Aéreo Medicalizado	17	0,36%
Total	4698	100,00%

Otra cuestión importante de analizar es el tiempo que llevan vinculados los colaboradores en la empresa, para identificar en qué medida hay rotación de personal y relacionar si tiene que ver con cuestiones relacionadas a la gestión humana.

Figura 7.*Número de personas por años vinculados*

En el gráfico se puede observar que en la organización la mayoría de los colaboradores se unieron recientemente, la diferencia entre el primer rango (0 a 5 años) y los demás rangos es muy significativa.

Por lo anterior se entiende que hay una alta rotación debido a diferentes razones como oferta con mejor salario, crecimiento profesional, entre otras razones. Entonces, es importante fortalecer los canales de comunicación dirigidos a los colaboradores para que las personas nuevas conozcan los programas que ofrece la FCV y la cultura para así orientar el comportamiento y facilitar el funcionamiento de la organización.

Además, estas estrategias favorecen la cohesión y el sentido de pertenencia que impactan en el desempeño de los colaboradores aumentando su compromiso y motivación.

5.4 Revisión documental

Para la revisión documental se tuvieron en cuenta los documentos suministrados por la organización sobre cultura organizacional y bienestar laboral.

La política de documentación de la FCV estipula que los documentos deben ser renovados cada dos años por lo que en la actualidad solo hay uno que continúa siendo vigente.

La tabla completa se encuentra en el apéndice A.

Tabla 6.

Revisión documental

Proceso	Código	Nombre	Año De	Versión	Descripción
			Actualización		
Desarrollo del talento humano – cultura y bienestar	P-DTH303-03	Protocolo de prevención y actuación ante actos violentos en la fcv	14/11/2023	0	El documento establece lineamientos para prevenir, identificar y atender situaciones de violencia laboral, se definen los tipos de agresión, rutas de atención y acciones de intervención, esto con el fin

Proceso	Código	Nombre	Año De	Versión	Descripción
Actualización					
					de generar ambientes de trabajo seguros y respetuosos.
Desarrollo del talento humano – cultura y bienestar	P- DTH303- 02	Programa cuenta conmigo	02/05/2023	1	Este documento trata sobre el programa cuenta conmigo donde se les brinda acompañamient o psicosocial a los colaboradores a través de atención emocional, orientación y seguimiento, con el objetivo de apoyar

Proceso	Código	Nombre	Año De	Versión	Descripción
Actualización					situaciones personales o laborales que puedan afectar su bienestar.
Desarrollo talento humano - cultura y Bienestar	I- DTH302- 01	Programa de reconocimien tos fcv	18/06/2024	5	Es un programa donde se establece un sistema estructurado para destacar el desempeño sobresaliente de los colaboradores y equipos, se premia por categorías y con diferentes incentivos, lo

Proceso	Código	Nombre	Año De	Versión	Descripción
Actualización					
					que se busca es motivar, fortalecer el compromiso y promover la cultura organizacional.
Desarrollo del talento humano – cultura y bienestar	P-DTH303-01	Programa de vigilancia epidemiológica para el control de los factores de riesgo psicosocial y la prevención de las enfermedades relacionadas	31/08/2023	1	Establece estrategias para identificar, evaluar y controlar los factores de riesgo psicosocial en la organización, para esto se usan herramientas como encuestas e indicadores,

Proceso	Código	Nombre	Año De	Versión	Descripción
Actualización					
					con el fin de prevenir afectaciones en la salud mental y promover el bienestar de los colaboradores.
Desarrollo de talento humano cultura y bienestar	P- DTH302- 01	Programa de bienestar laboral “somos experiencias”	04/09/2023	3	Este programa busca mejorar la calidad de vida de los colaboradores por medio de actividades recreativas, beneficios, incentivos y espacios de participación, promoviendo el equilibrio entre

Proceso	Código	Nombre	Año De	Versión	Descripción
Actualización					
					la vida laboral y personal y el fortalecimiento del clima organizacional.
Cultura y bienestar	P-DTH301-01	Programa de transformación cultural “conoce y vive la cultura fev”	30/06/2023	3	Este programa busca fortalecer la apropiación de los valores, principios y comportamientos institucionales, a través de estrategias como capacitaciones y actividades que alinean a los colaboradores con la identidad

Proceso	Código	Nombre	Año De	Versión	Descripción
Actualización					
					y objetivos de la organización.

5.5 Entrevista a actor clave

Se realizó una entrevista estructurada que se encuentra cuya estructura se encuentra en el apéndice B a la jefe corporativa de gestión humana de la FCV, para conocer más sobre las iniciativas, documentación, registro de participación, herramientas para recopilar información, indicadores que manejan, frecuencia de medición de la efectividad de las actividades, entre otros aspectos.

En la entrevista se identificó que la planificación de las actividades se realiza en base a las necesidades identificadas obtenidas de mediciones de herramientas aplicadas a colaboradores, dichas herramientas son la batería de riesgo, cultura organizacional y clima laboral medido de forma bianual. La participación de las actividades se registra mediante formatos físicos como el Registro Integral de Participación o herramientas digitales como Redcap y esta información es usada para generar informes periódicos.

El manejo de la información presenta dificultades como errores humanos, retrasos en la actualización de datos y limitaciones para el análisis oportuno generando retraso en las actividades. Asimismo, las bases de datos se gestionan de forma individual por cada área y no existe un indicador global que integre la información. Entre otros aspectos se identifican desafíos como la baja participación de los colaboradores debido al trabajo por turnos, incapacidad de

abandonar sus funciones y por último la falta de validación del impacto de las actividades, ya que actualmente solo se mide la asistencia y a veces satisfacción.

5.6 Análisis de la información e identificación de las causas

En esta etapa se realiza un análisis de la información recopilada en el diagnóstico mediante la revisión documental, entrevista y caracterización de personal, donde se identificaron problemáticas asociadas con la gestión de los procesos de cultura organizacional y bienestar laboral.

Las causas que se identificaron asociadas a la problemática descrita son las siguientes.

Tabla 7.*Problemas identificados*

Problema	Descripción Del Problema	Causas	Consecuencia	Forma De Identificación	Indicadores De Evidencia
Deficiencias en el registro de la información	La información de asistencia a las actividades se registra en formatos físicos y posteriormente se transcribe a medios digitales, lo que genera reprocesos y no aumenta la probabilidad de errores en la digitación, afectando la	Uso de registros físicos Falta de herramientas digitales Ausencia de lineamientos Procesos no estandarizados	Afectación de confiabilidad de los datos	Observación del proceso y diagrama de flujo	El registro de actividades relacionadas con riesgo psicosocial o salud mental se realiza en formato físico

Problema	Descripción	Causas	Consecuencia	Forma De	Indicadores
	Del Problema			Identificación	De
					Evidencia
	confiabilidad de los datos.				
Manejo manual de la información	El procesamiento de la información se realiza manualmente, lo que incrementa los tiempos de ejecución y la posibilidad de	Falta de automatización Limitaciones tecnológicas	Aumento de tiempos de generación de informes	Observación de cómo se trata la información, ausencia de sistemas de automatización	El proceso depende de digitación de manual y

Problema	Descripción	Causas	Consecuencia	Forma De	Indicadores
	Del Problema			Identificación	De
					Evidencia
	errores.	básicas			
Inconsistencias en la calidad de los datos	Los registros presentan inconsistencias debido a la forma en que son diligenciados, lo que dificulta la interpretación de la información y afecta la precisión del análisis.	Falta de socialización del formato, no se ha informado o la finalidad y confidencialidad de la información que se	Mayor tiempo de procesamiento de Información incompleta o no confiable	Observación de formatos físicos	Menor cantidad de personas en formato digital que en formato físico.

Problema	Descripción Del Problema	Causas	Consecuencia	Forma De Identificación	Indicadores De Evidencia
		registra en el formato o falta de atención por parte del colabora dor.			
Dificultades en el diligenciamiento de formatos	Los formatos utilizados para el registro de información no son diligenciados de manera adecuada por los colaboradores, lo que genera	Falta de instrucciones claras para el diligenciamiento Ausencia de capacitación sobre	Al momento de la clasificación para sacar información relevante para informes toma más tiempo al tener que corregir la información.	Observación de formatos físicos y digitales	Hay inconsistencia en los datos

Problema	Descripción	Causas	Consecuencia	Forma De	Indicadores
	Del Problema			Identificación	De Evidencia
	inconsistencias en los datos y afecta la calidad de la información recolectada para el análisis de las actividades.	el uso de formatos Diseños de formatos poco intuitivos Falta de estandarización			
Dificultades en la consolidación de la información	La información se encuentra distribuida en diferentes archivos y formatos, lo que dificulta su integración y genera retrasos	No existe base de datos centralizada Dispersión de archivos Manejo manual	Retrasos en la generación de reportes	Observación, entrevistas no estructuradas y realización de informes	Tiempo requerido para sacar un informe

Problema	Descripción Del Problema	Causas	Consecuencia	Forma De Identificación	Indicadores De Evidencia
	en la elaboración de reportes.	de la informac ión			
Limitaciones en los indicadores de gestión	Los indicadores utilizados se enfocan en la medición de la participación, lo que impide evaluar el impacto de las actividades y limita la toma de decisiones.	Falta de indicador es de impacto Ausencia de criterios de medición Débil cultura de análisis	Bajo impacto de las acciones o estrategias	No se describe la participación de los colaboradores en los documentos de programas y en el documento donde se consignan los indicadores no demuestra tomarlo en cuenta en los reportes	Los indicadores actuales solo miden participación No se evalúan resultados de las actividades

Problema	Descripción Del Problema	Causas	Consecuencia	Forma De Identificación	Indicadores De Evidencia
Limitaciones en la evaluación del impacto	La evaluación de las actividades se basa principalmente en la satisfacción, sin considerar el aprendizaje o los resultados obtenidos.	Dificultad debido a que las personas se cansan de llenar tantas herramientas	No se tiene en cuenta el impacto de cada actividad en el colaborador	Observación	No hay evidencia de que se tenga control continuo de las actividades
Falta de definición de funciones del practicante	El cargo de practicante de cultura y bienestar no cuenta con manual de funciones	No hay función específica	La ausencia de este documento puede generar errores o dificultades en la continuidad de las	Entrevista estructurada y observación	No hay manual de funciones

Problema	Descripción	Causas	Consecuencia	Forma De	Indicadores
	Del Problema			Identificación	De Evidencia
			actividades,		
			especialmente		
			cuando otras		
			personas no		
			están		
			familiarizadas		
			con las		
			funciones		
			desempeñadas		

Problema	Descripción	Causas	Consecuencia	Forma De	Indicadores
	Del Problema			Identificación	De Evidencia
Documentación desactualizada	Los documentos están desactualizados lo que va en contra de la política que dice deben ser renovados cada dos años	Dificultad para plantear las estrategias por parte de la persona encargada	Como consecuencia, esta situación impacta negativamente la toma de decisiones, la ejecución y los resultados organizacionales, debido a la desalineación con la realidad actual de la empresa. Asimismo, los procedimientos dejan de ser pertinentes, se dificulta la	Revisión documental y entrevista no estructurada	Número de documentos desactualizados

Problema	Descripción	Causas	Consecuencia	Forma De	Indicadores
	Del Problema			Identificación	De
					Evidencia
			toma de decisiones informadas, pueden generarse incumplimient os normativos y se ve afectada la medición y el seguimiento de los procesos.		
Baja participación en las actividades	Se evidencia una participación limitada de los colaboradores	Falta de comunic ación No se analizan	Perdida de recursos No cumplimiento de los	Observación y entrevista estructurada	Revisión registros de asistencia

Problema	Descripción Del Problema	Causas	Consecuencia	Forma De Identificación	Indicadores De Evidencia
	en las actividades de bienestar, lo que reduce el alcance de las estrategias.	necesidad de Falta de coordinación de las actividad es	objetivos		
Limitaciones en la medición del bienestar y riesgo de desgaste laboral	La organización no cuenta con mecanismos estructurados para evaluar el bienestar laboral ni identificar posibles riesgos de desgaste en los	Hay muchos formatos que de por sí deben llenar los colaboradores	Puede pasar desapercibida esta condición lo que afecta el desempeño personal y laboral de las personas debido a los síntomas	Observación y revisión de literatura	Falta de medición de burnout

Problema	Descripción Del Problema	Causas	Consecuencia	Forma De Identificación	Indicadores De Evidencia
	colaboradores, lo que limita la capacidad de anticipar situaciones que puedan afectar el desempeño, la satisfacción y la permanencia del personal.				
Alta rotación de personal	Se evidencia una alta rotación del personal en la organización, lo que dificulta la consolidación de la cultura	La salida de los colabora dores se da por razones como la necesida d de	Genera inestabilidad en los procesos, aumento de costos por contratación y capacitación, pérdida de	Caracterización de personal y observación	Indicador de rotación del personal

Problema	Descripción	Causas	Consecuencia	Forma De	Indicadores
	Del Problema			Identificación	De
					Evidencia
	organizacional	tiempo	conocimiento		
	y genera la	para	organizacional,		
	necesidad	estudiar,	debilitamiento		
	constante de	cuidar un	de la cultura,		
	procesos de	familiar,	sobrecarga		
	adaptación e	cambio	laboral en el		
	integración de	de	personal		
	nuevos	ciudad o	restante y		
	colaboradores.	inconfor	afectación del		
		midad	clima		
		con las	organizacional		
		condicio	y el		
		nes	compromiso.		
		laborales			
		.			
Falta de	La	No hay	Se retrasa la	Observación	Los datos de
integración	información no	una base	obtención de la		personal se
de la	se encuentra	de datos	información		obtienen al
información	centralizada, lo	comparti	entre áreas por		final de la
entre áreas	que obliga a	da o un	lo tanto		primera

Problema	Descripción	Causas	Consecuencia	Forma De	Indicadores
	Del Problema			Identificación	De
					Evidencia
	recopilar datos desde diferentes áreas, generando demoras y dificultades en el análisis.	sistema de informac ión integrado	también se retrasa el tratamiento y análisis		semana de cada mes
Ausencia de seguimiento estructurado	El seguimiento de las actividades no se realiza de manera sistemática, lo que dificulta la evaluación de resultados y la mejora continua.	Se genera una dificultad al momento de que los colaboradores quieran llenar el	No hay una medición continua para que se pueda generar una mejora continua para así optimizar los recursos y actividades	Observación	Se realiza esta medición alternada con otras dos de forma bianual

Problema	Descripción	Causas	Consecuencia	Forma De	Indicadores
	Del Problema			Identificación	De
					Evidencia
		formato,			
		además			
		de que			
		ya			
		existen			
		muchas			
		herramie			
		ntas			
Limitaciones	El uso limitado	Alto	Hace que las	Observación	Número de
en el uso de	de	presupue	actividades se		actividades
herramientas	herramientas	sto para	desarrollen de		automatizada
tecnológicas	tecnológicas	impleme	forma menos		s
	restringe la	ntarlas,	eficiente por lo		
	eficiencia en la	desconoc	que baja la		
	gestión de la	imiento o	productividad		
	información y	resistenci			
	el análisis de	a al			
	los datos.	cambio			

El análisis permitió que a través de la información recopilada durante el diagnóstico ayude a identificar y priorizar las principales problemáticas del proceso. Por lo cual, es el insumo para la formulación del plan de mejoramiento presentado en el siguiente capítulo.

Tabla 8.

Resumen de las problemáticas

Hallazgo	Problema identificado
Registros manuales de información	Deficiencias en la gestión de la información
Procesamiento manual de datos	Baja eficiencia del proceso
Inconsistencias en los registros	Baja calidad de la información
Formatos diligenciados de forma incorrecta	Deficiencias en la estandarización del registro
Información dispersa en diferentes archivos	Dificultades en la consolidación de la información
Indicadores enfocados en cobertura	Limitaciones en la medición del desempeño
Evaluación basada en asistencia y satisfacción	Limitaciones en la medición del impacto
Ausencia de manual de funciones	Falta de estandarización de funciones
Documentación desactualizada	Deficiencias en la estandarización documental
Baja participación de los colaboradores	Debilidades en la participación de las actividades

5.7 Conclusiones del diagnóstico.

A partir del análisis de la información recopilada, se evidenció que los procesos asociados a las actividades de cultura organizacional y bienestar laboral presentan diversas limitaciones que afectan su eficiencia y capacidad de generar información útil para la toma de decisiones.

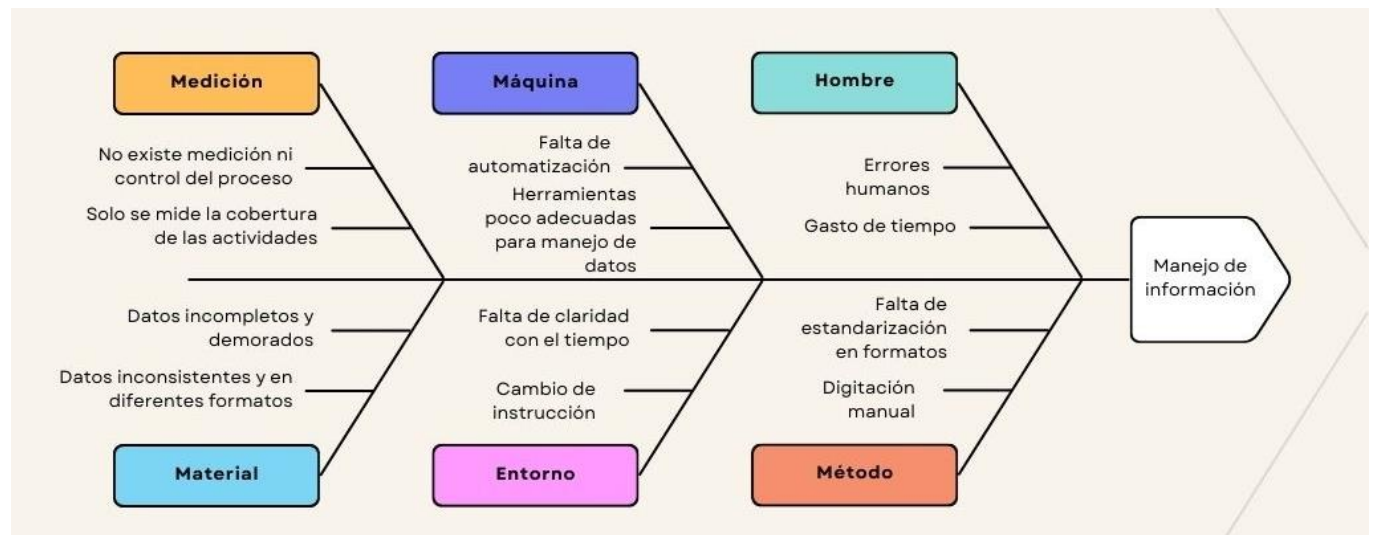
En particular, se identificaron tres problemáticas principales: Deficiencias en el registro de la información, manejo manual de la información e inconsistencias en la calidad de los datos

Estas problemáticas se originan debido a uso de registros físicos, falta de herramienta digitales, ausencia de lineamientos, procesos no estandarizados, falta de automatización, limitaciones tecnológicas, dependencia de herramientas básicas, Falta de socialización del formato, no se ha informado la finalidad y confidencialidad de la información que se registra en

En este contexto, se hace necesario implementar un plan de mejoramiento orientado a optimizar la gestión de la información, fortalecer los mecanismos de medición y seguimiento, y mejorar la efectividad de las actividades de cultura organizacional y bienestar laboral, con el fin de apoyar la toma de decisiones y promover el mejoramiento continuo de los procesos.

Figura 8.

Diagrama Ishikawa



6. Matriz de priorización de problemas

6.1 Composición líneas de mejoramiento

En la siguiente tabla se encuentran las líneas de mejoramiento compuestas por los problemas encontrados, se clasificaron de acuerdo a la relación que guardan.

Tabla 9.*Composición líneas de mejoramiento*

Línea	Conjunto de problemáticas que la conforman
Fortalecimiento de la gestión de la información	Deficiencias en el registro de la información
	Manejo manual de la información
	Inconsistencias en la calidad de los datos
	Dificultades en el diligenciamiento de formatos
	Dificultades en la consolidación de la información
Refuerzo de la medición, seguimiento y evaluación de la gestión	Falta de integración de la información entre áreas
	Limitaciones en los indicadores de gestión
	Limitaciones en la evaluación del impacto
	Ausencia de seguimiento estructurado
Fortalecimiento del bienestar y la participación del talento humano	Baja participación en las actividades
	Limitaciones en la medición del bienestar y riesgo de desgaste laboral
	Alta rotación de personal
Mejora de la gestión documental	Falta de definición de funciones del practicante
	Documentación desactualizada
Uso de herramientas tecnológicas en la gestión	Limitaciones en el uso de herramientas tecnológicas

6.2 Matriz de priorización

Ahora, de acuerdo a estas líneas de mejoramiento se realizó una matriz de priorización en la cual se usa la escala Likert para calificar cada problema de acuerdo a los parámetros establecidos que son impacto, frecuencia y facilidad de intervención.

Tabla 10.*Escala matriz de priorización*

Clasificación	Valor
Baja	1
Media	2
Alta	3

Tabla 11.*Matriz de priorización*

Problema	Impacto	Frecuencia	Facilidad de intervención	Prioridad
Debilidad en la gestión de la información asociada a GTH	3	3	2	8
Limitaciones en la medición, seguimiento y evaluación de la gestión	3	2	3	8
Deficiencias en la gestión documental	2	2	2	6
Bajo nivel de participación en las estrategias de bienestar del talento humano	2	3	1	6
Limitaciones en el uso de herramientas tecnológicas para la gestión	2	2	2	6

Como se observa en la matriz anterior la línea de mejoramiento con mayor prioridad es la debilidad en la gestión de la información asociada a GTH. Esto dado a que es una situación recurrente, debido a que estos dan la información para la planeación de las actividades futuras y de esto depende el nivel de impacto de las actividades en los colaboradores. También es relevante la documentación actualizada, que es relevante ya que tienen plasmado las pautas para

desarrollar las actividades de GTH como el trabajo de los colaboradores, lo que permite la disminución de errores y reprocesos.

Otro aspecto relevante es la limitación en la medición del bienestar y riesgo de desgaste laboral debido a que es una institución de salud por lo que el personal suele desgastarse llevando a cabo sus respectivas funciones.

7. Plan de mejoramiento

7.1 Introducción al plan de mejoramiento

El presente capítulo desarrolla el plan de mejoramiento propuesto para los procesos de bienestar laboral y cultura organización de la Fundación Cardiovascular de Colombia, formulado en base a los resultados obtenidos durante el diagnóstico y del análisis de problemas identificados. Las oportunidades de mejora aquí establecidas corresponden a las principales debilidades evidenciadas en aspectos como la gestión de la información, la medición de resultados, el seguimiento de las actividades, la gestión del bienestar laboral y la actualización de la documentación.

Los problemas identificados fueron priorizados para orientar las acciones a los aspectos que generan mayor impacto en el proceso, la frecuencia con que se presentan y la viabilidad de intervenirlos en el contexto organizacional. En base a la priorización se definieron líneas estratégicas de mejora, que se conforman de un conjunto de acciones orientadas a fortalecer la eficiencia del proceso, mejorar la disponibilidad y calidad de la información para la toma de decisiones y promover la mejora continua.

Cada línea se presenta con su justificación, los problemas que busca trabajar, la descripción de la situación actual y la situación propuesta, las acciones recomendadas para su

implementación, los recursos requeridos, los indicadores de seguimiento y el impacto esperado sobre el proceso.

El plan de mejoramiento representa una propuesta estructurada que busca contribuir con el fortalecimiento de la gestión de cultura organizacional y bienestar laboral, suministrando herramientas que faciliten la estandarización de actividades, el seguimiento de resultados y la toma de decisiones basada en información.

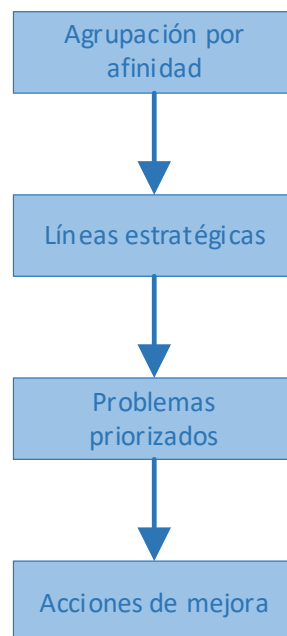
7.2 Priorización de problemas

Tras el diagnóstico realizado, se priorizaron los problemas encontrados según tres criterios: impacto sobre el proceso, frecuencia de ocurrencia y facilidad de intervención, Cada criterio fue valorado por medio de una escala de 1 a 3 siendo 1 el de menor prioridad y 3 el de mayor, lo que permite establecer el orden de intervención.

7.3 Líneas estratégicas de mejora

Figura 9.

Estructuras líneas de mejora



7.4 Estrategias plan de mejoramiento

7.4.1 Fortalecimiento de la gestión de la información.

Se evidenció deficiencias en la calidad y confiabilidad de los datos, la dispersión de los datos, ausencia de mecanismos de validación y la falta de integración de la información. Como consecuencia se generan reprocesos, aumenta las posibilidades de errores debido a la digitación y dificultad en la consolidación de la información requerida para la toma de decisiones. Para esto se propone una estrategia orientada a estandarizar, centralizar y optimizar la gestión de la información para las actividades de cultura organizacional y bienestar laboral.

7.4.1.1 Objetivo de la mejora. Mejorar los procesos de gestión de la información por medio de la estandarización de registro, almacenamiento, consolidación y análisis de los datos que se obtienen de las actividades de cultura organizacional y bienestar laboral de la FCV.

7.4.1.2 Situación actual (AS-IS). Actividad realizada → Registro físico de asistencia → Digitación manual en Excel → Consolidación manual → Elaboración de informes.

Se identificó la doble manipulación de la información, riesgo de errores en la digitación, retrasos en la consolidación, información dispersa y dependencia de archivos individuales.

7.4.1.3 Situación propuesta (TO-BE). Actividad realizada → Registro digital → Almacenamiento automático en base de datos → Validación automática de registros → Actualización automática de indicadores → Generación de reportes.

Se espera que haya una disminución de errores, reducción de tiempos de consolidación, disponibilidad de la información de manera oportuna y una mayor confiabilidad de los datos.

7.4.1.4 Acciones de mejora.

Tabla 12.

Acciones de mejora para el fortalecimiento de la gestión de información

Acción	Descripción
Creación de formatos digitales	Hacer formatos digitales para registrar la asistencia, análisis y seguimiento de actividades.
Estandarización de registros	Definir las pautas para el almacenamiento de información.
Creación de base de datos centralizada	Consolidar información en una única fuente.
Capacitación	Capacitar a los colaboradores en el diligenciamiento de los formatos.
Implementación de controles	Validar campos obligatorios y consistencia de datos.

7.4.1.5 Recursos requeridos.

Tabla 13.

Recursos requeridos para el fortalecimiento en la gestión de la información

Recursos	Descripción
Humano	Colaborador(es) responsable de la recolección, gestión y seguimiento de la

información.			
Tecnológico	Herramientas	ofimáticas	e
institucionales como redcap.			
Tiempo	3 meses		
Información	Base de datos históricas y formatos		
actuales.			

7.4.1.6 Indicadores de seguimiento.

Tabla 14.

Indicadores para el fortalecimiento de la gestión de información

Indicador	Fórmula	Meta
Registros digitalizados	$(\text{Registros digitales} / \text{Total de registros}) \times 100$	100%
Tiempo de digitalización	Horas requeridas	Redu cir por completo
Tiempo de consolidación	Horas requeridas	Redu cir un 60%
Registros con inconsistencias	$(\text{Registros con errores} / \text{Total registros}) \times 100$	<5%
Inconsistencias de la información digitalizada	$(\text{Asistencia total} / \text{Asistencia registrada en formato digital}) \times 100$	100%

7.4.1.7 Impacto esperado. La implementación de lo anteriormente propuesto permitiría obtener información más confiable, reducir los tiempos operativos relacionados al procesamiento de datos y fortalecer la capacidad de análisis para que la toma de decisiones se base en información que en consecuencia haría que la gestión sea más eficiente para las actividades de cultura organizacional y bienestar laboral.

7.4.2 Refuerzo de la medición, seguimiento y evaluación de la gestión

Se evidenció limitaciones en la medición y seguimiento de la gestión, debido a la debilidad de indicadores existente, dificultades en la evaluación del impacto y la ausencia de seguimiento estructurado a las actividades desarrolladas. Como consecuencia se limita la capacidad de análisis de resultados, identificación de oportunidades de mejora y el sustento de la toma de decisiones en evidencia. Por lo que se plantea el monitoreo continuo y plantear un sistema de indicadores que refleje más la información.

7.4.2.1 Justificación. A través del diagnóstico se evidenció limitaciones en la medición y seguimiento de las actividades realizadas por GTH en la FCV, es causado debido a dificultades en la evaluación del impacto, debilidad en los indicadores existentes y la ausencia de un seguimiento estructurado de las actividades desarrolladas.

Lo anterior limita el análisis de resultados, la identificación de oportunidades de mejora y la sustentación de la toma de decisiones informadas. Por lo que se propone el diseño e implementación de un sistema de indicadores y metodología de monitoreo continuo.

7.4.2.2 Objetivo de la mejora. Fortalecer la medición y seguimiento de las actividades realizadas por GTH por medio de la definición de indicadores claros y la implementación de una metodología de monitoreo y evaluación.

7.4.2.3 Situación actual (AS-IS). Actividades ejecutadas → Registro básico de resultados → Análisis limitado → Seguimiento ocasional.

Se identifica ausencia de indicadores que demuestren un verdadero impacto, dificultad para medir impacto y falta de seguimiento continuo.

7.4.2.4 Situación propuesta (TO-BE). Actividades ejecutadas → Definición de indicadores → Registro sistemático → Seguimiento periódico → Evaluación de impacto.

Posterior a la implementación de la propuesta se obtiene un mejor control de resultados, se toman decisiones basadas en datos y el proceso se apega a la mejora continua.

7.4.2.5 Acciones de mejora.

Tabla 15.

Acciones de mejora para el refuerzo de la medición, seguimiento

Acción	Descripción
Definición de indicadores	Establecer indicadores adecuados para medir la gestión y resultados de las actividades.
Diseño de herramientas de seguimiento	Generar formatos para el registro y seguimiento periódico.

Seguimiento periódico	Realizar el seguimiento periódico de los resultados obtenidos por los formatos.
Evaluación del impacto	Definir un sistema de medición del impacto de las actividades realizadas por GTH.
Capacitación	Capacitar al personal que maneja los indicadores y seguimiento.

7.4.2.6 Recursos requeridos.

Tabla 16.

Recursos requeridos para el refuerzo de la medición, seguimiento

Recurso	Descripción
Humano	Responsable(s) de la implementación, seguimiento y evaluación.
Tecnológico	Herramientas usadas para el análisis.
Tiempo	1 mes
Información	Registros históricos y resultados de actividades.

7.4.2.7 Indicadores de seguimiento.**Tabla 17.**

Indicadores de seguimiento para el refuerzo de la medición, seguimiento y evaluación de la gestión

Indicador	Fórmula	Meta
Indicadores definidos	$\frac{\text{Indicadores implementados/Indicadores requeridos}}{\text{Indicadores requeridos}} \times 100$	100%
Actividades monitoreadas	$\frac{\text{(Actividades que se les realiza seguimiento/Total de actividades)}}{\text{Total de actividades}} \times 100$	$\geq 90\%$
Mediciones de impacto realizadas	$\frac{\text{(Actividades medidas/Total de actividades)}}{\text{Total de actividades}} \times 100$	$\geq 80\%$

7.4.2.8 Impacto esperado. La implementación permitirá fortalecer el seguimiento y la evaluación de las actividades por medio del uso de indicadores determinados y monitoreo continuo. Lo que facilitará la medición del impacto, identificar oportunidades de mejora de manera oportuna y la toma de decisiones basada en información que como consecuencia genera un mejoramiento continuo de los procesos de cultura organizacional y bienestar laboral.

7.4.3 Mejora de la gestión documental

El diagnóstico puso en evidencia debilidad en la documentación, debido a que se encontraron algunos desactualizados y una falta de gestión organizacional respecto a la definición de funciones del practicante. En consecuencia, hay ambigüedad en las responsabilidades, desarticulación en los procesos y reprocesos en la ejecución de actividades. Por ende, se propone la actualización de la documentación y la clarificación de roles y funciones.

7.4.3.1 Justificación. Se identificaron mediante el diagnóstico debilidades en la gestión organizacional debido a la falta de definición de funciones del practicante y la documentación desactualizada presente.

Lo anterior causa reprocesos en la ejecución de actividades, los cuales pueden llegar a ser errores si no se presta atención, ambigüedad en las responsabilidades, además de una falta de continuidad en los procesos. Por lo que se propone la actualización de la documentación existente que está desactualizada y la definición de roles y funciones.

7.4.3.2 Objetivo de mejora. Fortalecer la gestión organizacional mediante la actualización documental y la definición clara de roles y actividades.

7.4.3.3 Situación actual (AS-IS). Actividades asignadas sin planeación→ Ejecución variable →Medición sin objetivos determinados

Se genera ambigüedad de funciones, desorganización y procesos no alineados a cumplimiento de objetivos.

7.4.3.4 Situación propuesta (TO-BE). Definición de roles → Documentación actualizada → Ejecución estandarizada.

Se espera claridad organizacional, mejor coordinación y eficiencia en procesos alineados a cumplir objetivos.

7.4.3.5 Acciones de mejora.

Tabla 18.

Acciones de mejora para la gestión documental

Acción	Descripción
Actualización documental	Actualizar los documentos institucionales que no se apegan los tiempos de la política de gestión documental.
Definición de roles	Establecer funciones claras para todos los cargos incluyendo practicantes.
Socialización	Comunicar los cambios al personal correspondientes.
Estandarizar procesos	Definir procedimientos claros para las actividades asignadas según el rol.

7.4.3.6 Recursos requeridos.**Tabla 19.***Recursos requeridos para la gestión documental*

Recurso	Descripción
Humano	Responsable de la actualización de los documentos institucionales.
Tecnológico	Herramientas ofimáticas.
Tiempo	2 meses
Información	Documentos actuales y estructura organizacional.

7.4.3.7 Indicadores de seguimiento.**Tabla 20.***Indicadores de seguimiento para la gestión documental*

Indicador	Fórmula	Met
	a	
Documentos actualizados	$(\text{Documentos actualizados} / \text{Total de documentos}) \times 100$	100 %
Cargos definidos	$(\text{Roles definidos} / \text{Roles requeridos}) \times 100$	100 %
Procesos estandarizados	$(\text{Procesos definidos} / \text{Procesos identificados}) \times 100$	≥ 90 %

7.4.3.8 Impacto esperado. Con la mejora se permitirá tener la documentación actualizada, además de la definición de roles y responsabilidades de los cargos, favoreciendo la estandarización de los procesos, la reducción de errores y de reprocesos. También, se busca contribuir a la mejora de la ejecución de actividades y garantizar la continuidad en la gestión organizacional.

7.4.4 Fortalecimiento del bienestar y la participación del talento humano

A través del diagnóstico se muestran factores que afectan la participación y el bienestar del personal, como la baja asistencia a las actividades, limitaciones en la medición del bienestar y el desgaste laboral, así como una alta rotación del personal. Esto impacta la continuidad de los procesos, el compromiso de los colaboradores y el fortalecimiento de la cultura organizacional. Por lo que se propone implementar estrategias que promuevan la participación de los colaboradores y en consecuencia el bienestar laboral.

7.4.4.1 Justificación. Se evidenciaron aspectos que afectan la participación y el bienestar del personal, como lo es la baja asistencia a las actividades, limitaciones en la medición del bienestar y el riesgo de desgaste laboral, además de una alta rotación de personal.

Lo anterior se refleja en la continuidad de los procesos, el compromiso de los colaboradores y el fortalecimiento de la cultura organizacional. Por esto se propone implementar estrategias alineadas a promover la participación activa y el bienestar laboral.

7.4.4.2 Objetivo de mejora. Promover el bienestar y la participación del personal mediante estrategias que fortalezcan el compromiso y la permanencia.

7.4.4.3 Situación actual (AS-IS). Actividades programadas → Baja asistencia → Incumplimiento de la meta de participación

Se identifica una baja participación en las actividades programadas de bienestar y cultura, además de que no hay un seguimiento continuo de las actividades.

7.4.4.4 Situación propuesta (TO-BE). Actividades diseñadas según necesidades → Programación de la actividad → Permiso para asistir por parte del área → Alta participación → Medición de bienestar → Seguimiento continuo.

Se espera un mayor compromiso, mejor clima laboral, mayor bienestar y continuidad en procesos.

7.4.4.5 Acciones de mejora.

Tabla 21.

Acciones de mejora para bienestar y participación

Acción	Descripción
Diseño de estrategias de participación	Diseñar actividades que se alineen a los intereses de los colaboradores.
Medición del burnout	Implementar encuestas como el burnout para fortalecer el bienestar sobre todo en el personal de la salud.

Seguimiento	Evaluar la percepción de los colaboradores periódicamente.
Estrategias de retención	Crear o diseñar acciones para reducir la rotación de personal.

7.4.4.6 Recursos requeridos.

Tabla 22.

Recursos requeridos para bienestar y participación

Recurso	Descripción
Humano	Responsable(s) del área de bienestar.
Tecnológico	Herramientas ofimáticas y formularios digitales.
Tiempo	2 meses
Información	Registros de participación y resultados de las encuestas o formularios digitales.

7.4.4.7 Indicadores de seguimiento.

Tabla 23.

Indicadores de seguimiento para bienestar y participación

Indicador	Fórmula	Meta
Nivel de	(Asistentes/Total	$\geq 80\%$

participación	invitados) x100		
Tasa de rotación	(Personal	Disminuir	a
	retirado/Total	personal)	través del tiempo
	x100		

7.4.4.8 Impacto esperado. Tras la implementación de la mejora se espera incrementar la participación de los colaboradores en las actividades realizadas por parte de cultura organizacional y bienestar laboral, fortalecer el bienestar de los colaboradores, además de identificar factores de riesgo asociados al desgaste laboral. Esto genera un mayor compromiso por parte de los colaboradores, favorece el ambiente laboral y ayuda a la consolidación de la cultura organizacional y la permanencia del talento humano.

7.4.5 Uso de herramientas tecnológicas en la gestión

Se evidencia limitaciones en el uso de herramientas tecnológicas lo que disminuye la eficiencia en la gestión de la información y los procesos asociados a esto lo que restringe la automatización, el acceso a tiempo a la información y la optimización de recursos.

Se propone incorporar y aprovechar las herramientas tecnológicas que se adapten a una adecuada gestión organizacional.

7.4.5.1 Justificación. Mediante el diagnóstico se evidenció poco uso de herramientas tecnológicas que afectan la eficiencia en la gestión de los procesos organizacionales, por lo que se dificulta la automatización, el acceso oportuno a la información y la optimización de recursos. Para esto se propone incorporar y aprovechar las herramientas tecnológicas que apoyen la gestión de las actividades.

7.4.5.2 Objetivo de mejora. Mejora de los procesos mediante un mayor uso de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión de la información y las actividades.

7.4.5.3 Situación actual (AS-IS). Registros manuales → procesamiento de información manual → Baja automatización.

Se identifica una baja eficiencia operativa, baja digitalización que causa un gasto de tiempo innecesario.

7.4.5.4 Situación propuesta (TO-BE). Procesos digitalizados → Uso de herramientas tecnológicas → Automatización de tareas.

Se espera como beneficio una mayor eficiencia operativa, reducción de tiempos y acceso oportuno a la información.

7.4.5.5 Acciones de mejora.

Tabla 24.

Acciones de mejora para el uso de herramientas tecnológicas

Acción	Descripción
Identificación de herramientas	Seleccionar las herramientas adecuadas para el proceso.
Implementación de herramientas	Aplicar las herramientas para mejorar la eficiencia en la gestión por medio de la automatización.
Capacitación	Formar a los colaboradores

encargados en el uso de la herramienta correspondiente.

7.4.5.6 Recursos requeridos.

Tabla 25.

Recursos requeridos para el uso de herramientas tecnológicas

Recurso	Descripción
Humano	Responsable de la implementación y seguimiento.
Tecnológico	Herramientas identificadas.
Tiempo	4 meses
Información	Información de procesos actuales y las necesidades tecnológicas.

7.4.5.7 Indicadores de seguimiento.

Tabla 26.

Indicadores de seguimiento para el uso de herramientas tecnológicas

Indicador	Fórmula
Herramientas implementadas	$\frac{\text{(Herramientas implementadas/Herramientas identificadas)}}{\text{x100}}$
Colaboradores capacitados	$\frac{\text{(Colaboradores capacitados/Total personal que requiere capacitación)}}{\text{x100}}$

Procesos digitalizados	(Procesos manejados digitalmente/Total procesos) x100
------------------------	--

7.4.5.8 Impacto esperado. El impacto esperado de la mejora es la reducción de tiempos operativos, minimización de errores causados por los procesos manuales y fortalecimiento de la capacidad de respuesta del área. Eso por medio de la ejecución de procesos realizados con apoyo de herramientas tecnológicas que facilitan la automatización de las actividades, el acceso a la información y la gestión eficiente de los recursos.

8. Implementación de acciones de fortalecimiento del proceso

8.1 Introducción

En el desarrollo de la práctica empresarial se realizaron diferentes actividades cuya finalidad es apoyar a los procesos de cultura, riesgo psicosocial y bienestar en la Fundación Cardiovascular de Colombia. Esas actividades respondieron a las necesidades identificadas por el área durante el periodo de práctica y contribuyeron al fortalecimiento de a algunos procedimientos, herramientas y documentos usados en la gestión del proceso.

A la vez, la realización del diagnóstico posibilitó la identificación de oportunidades de mejora a partir de las cuales se generó el plan de mejoramiento presentado anteriormente. Este plan es el resultado del análisis que se desarrolló durante el proyecto, su implementación completa supera el alcance y tiempo de la práctica. Sin embargo, las actividades desarrolladas y los productos entregados representan un aporte inicial para facilitar la implementación progresiva de las mejoras propuestas por parte de la organización.

8.2 Actividades desarrolladas durante la práctica

En esta sección se describen las actividades desarrolladas en la práctica con su propósito, producto generado y contribución al proceso.

Tabla 27.

Actividades desarrolladas durante la práctica

Actividad desarrollada durante la práctica	Propósito	Producto generado	Contribución al proceso
Actualización de base de datos	Mantener la información actualizada, completa y precisa para facilitar su análisis, consulta y seguimiento del proceso.	Base de datos actualizada y depurada con información confiable para la consulta, el seguimiento y el análisis de los procesos.	Información confiable se encuentra disponible y actualizada, lo que facilita la gestión de los procesos, el seguimiento de actividades y la toma de decisiones.
Investigaciones sobre temas de interés en el área	Obtener información sobre metodologías, tendencias, buenas prácticas o tendencias para la mejora continua y la toma de decisiones del área.	Investigación con la recopilación, análisis y síntesis de información relevante para apoyar la toma de decisiones y la implementación de mejoras en el área.	Proporciona información que apoya a la implementación de mejoras, la actualización de prácticas y la toma de decisiones.
Resúmenes de benchmarking colaborativo	Sintetizar las mejores prácticas implementadas por otras organizaciones o áreas para identificar oportunidades de mejora e innovación que puedan adaptarse a la empresa.	Documentos resumen de benchmarking con la síntesis del tópico de interés identificados en otras organizaciones como insumo para la mejora continua y la toma de decisiones.	Identificar y adaptar buenas prácticas que apoyan el fortalecimiento y optimización de los procesos del área.
Elaboración del manual de funciones	Definir las responsabilidades,	Manual de funciones del practicante	Estandariza funciones del cargo lo que facilita el

Actividad desarrollada durante la práctica	Propósito	Producto generado	Contribución al proceso
del practicante	funciones, actividades y alcance del cargo del practicante facilitando su proceso de inducción, desempeño y evaluación.	definiendo las actividades y responsabilidades del cargo y lineamientos para el desarrollo de las funciones.	proceso de inducción, continuidad de actividades y claridad en la ejecución de los procesos.
Digitalización de información	Transformar información física en formatos digitales para contribuir con la organización, el acceso, la conservación, el manejo y análisis y la seguridad de la información.	Documentos digitalizados, organizados y almacenados formato electrónico para facilitar su consulta y gestión.	Mejora la accesibilidad, trazabilidad y conservación de la información, lo que reduce los tiempos de consulta.
Consolidación de información	Agrupar datos en un único documento o base de datos, permitiendo un análisis más eficiente, la generación de indicadores y la elaboración de informes.	Documento que consolida la información de diferentes fuentes, estructurado para el análisis, seguimiento y elaboración de informes.	Ayuda la generación de reportes, el análisis de datos y el seguimiento de la gestión.
Diseño de presentaciones corporativas	Comunicar los resultados de las estrategias de manera clara, profesional y visual para facilitar la comprensión de diferentes públicos.	Presentaciones corporativas elaboradas con gráficos y elementos visuales para la comunicación de resultados, proyectos e iniciativas del área.	Favorece la comprensión y difusión de la información entre los diferentes grupos de interés.

Actividad desarrollada durante la práctica	Propósito	Producto generado	Contribución al proceso
Automatización de documentos	Optimizar procesos mediante la creación de formatos, plantillas o herramientas automatizadas que reduzcan tiempos de ejecución, minimicen errores y estandaricen información.	Documentos automatizados que optimizan el diligenciamiento, reducen errores y estandarizan información.	Propicia reducir tiempo de ejecución, minimizar errores y mejora la eficiencia operativa.
Análisis de información y visualización de datos	Analizar, interpretar y transformar la información en herramientas como gráficos, tablas, entre otros. Con el fin de facilitar el seguimiento de los procesos, apoyar la toma de decisiones y comunicar de manera clara los resultados obtenidos.	Indicadores, gráficos y tablas elaborados para facilitar la interpretación de la información y el seguimiento de la gestión.	Facilita evaluar el desempeño de los procesos, identificar oportunidades de mejora y ser un sustento la toma de decisiones.

8.3 Productos elaborados durante la práctica

En el tiempo de desarrollo de la práctica se elaboraron productos que fueron aprobados por la organización.

Tabla 28.*Productos elaborados durante la práctica*

Producto	Descripción	Aporte
Diagramas de flujo del proceso de selección	Se realizaron diagramas de flujo para los siguientes procesos de selección: Selección de practicantes, selección enfermería y proceso de selección general.	Mejorar la visualización de la secuencia de actividades, facilitar introducción y capacitación, apoyar a la mejora continua, ayudar en la auditorías y procesos de gestión de calidad.
Automatización de documentos	Se automatizaron documentos relacionados a actividades de bienestar, ya sea para que arrojen estadísticas o para rellenar información sobre los colaboradores.	Optimizar el diligenciamiento, reducir errores y estandarizar información.
Manual de funciones de practicante	Se realizó el manual de funciones del practicante de gestión del talento humano.	Contribuir a la continuación de las actividades, además de definir las actividades y responsabilidades del cargo.
Documento de consolidación	Se hizo un documento el cual recolecta la información de asistencia de todas las actividades, ya que anteriormente se encontraba en diversos documentos.	Divisar de forma rápida la gestión realizada, facilitar el procesamiento y análisis de información.

8.4 Aporte de las actividades al plan de mejoramiento

Las actividades desarrolladas y los productos elaborados son un insumo para facilitar la implementación futura del plan de mejoramiento. Estas actividades permitieron fortalecer aspectos como la gestión de la información, la estandarización de procesos, la automatización y el seguimiento de la gestión, los cuales conforman las principales líneas estratégicas definidas en el plan de mejoramiento.

Los diagramas de flujo realizados contribuyen a la mejora de la gestión documental y, a su vez, a la estandarización de los procesos, ya que permiten visualizar de manera clara la secuencia de actividades, los responsables y las interacciones entre las diferentes etapas del proceso. Asimismo, el manual de funciones del practicante aporta a este propósito al definir las

actividades, responsabilidades y productos esperados de la persona que desempeñe este rol. De esta manera, se promueve la continuidad de las actividades, se facilita el proceso de inducción de futuros practicantes y se evita que el conocimiento permanezca únicamente en quienes ocupan temporalmente el cargo, quedando documentado como un activo para la organización.

La automatización de documentos aporta al fortalecimiento de la gestión de la información debido a que facilita el proceso tanto para la persona que debe diligenciar la información como para la persona encargada de consolidarla y procesarla. Además, contribuye a disminuir errores asociados al registro manual, optimizar los tiempos de procesamiento y mejorar la calidad de la información utilizada para la elaboración de reportes y el seguimiento de las actividades.

El documento consolidado también fortalece la gestión de la información, ya que integra en un solo repositorio datos que anteriormente se encontraban dispersos en diferentes archivos. Esto facilita su consulta, actualización y análisis, permitiendo contar con información más organizada, consistente y disponible para apoyar la toma de decisiones y el seguimiento de las estrategias desarrolladas por el área.

Adicionalmente, las actividades de investigación, análisis de información, elaboración de resúmenes de *benchmarking* y visualización de datos proporcionaron herramientas para identificar oportunidades de mejora y conocer prácticas implementadas en otras organizaciones. Estos insumos sirven como soporte para la formulación y futura implementación de las acciones propuestas en el plan de mejoramiento, ya que permiten fundamentar las decisiones en información técnica y en el análisis de experiencias exitosas. En conjunto, los productos generados durante la práctica constituyen una base sólida para que la Fundación Cardiovascular

de Colombia continúe fortaleciendo sus procesos de cultura organizacional y bienestar laboral mediante acciones orientadas a la mejora continua.

9. Conclusiones

La Fundación Cardiovascular de Colombia es una organización comprometida con el bienestar de sus colaboradores, por lo que desarrolla estrategias orientadas a su cuidado mediante el acompañamiento, la promoción de hábitos saludables y el fortalecimiento de la cultura organizacional. En este contexto, resulta fundamental contar con procesos que permitan gestionar de manera eficiente la información generada por estas estrategias, facilitando su seguimiento, evaluación y mejora continua.

En este sentido, el proyecto permitió establecer una base metodológica y técnica para el fortalecimiento de los procesos de cultura organizacional y bienestar laboral de la Fundación Cardiovascular de Colombia, evidenciando que una adecuada gestión de la información constituye un elemento clave para incrementar la eficiencia de los procesos administrativos y apoyar la toma de decisiones. A través del diagnóstico, la formulación del plan de mejoramiento y el desarrollo de herramientas de apoyo, se generaron insumos que promueven la estandarización de procesos, la organización de la información y la mejora continua. Si bien las propuestas planteadas no fueron implementadas durante el periodo de la práctica empresarial, el proyecto deja herramientas y capacidades que facilitan la ejecución futura de las acciones propuestas, aportando al fortalecimiento de la gestión del talento humano desde la perspectiva de la Ingeniería Industrial.

De acuerdo con lo anterior, las contribuciones del proyecto pueden analizarse a partir de cada una de sus etapas de desarrollo.

En primer lugar, el diagnóstico permitió identificar las principales oportunidades de mejora en los procesos de cultura organizacional y bienestar laboral. Los hallazgos evidenciaron debilidades en el registro, procesamiento, consolidación y seguimiento de la información, lo que limita la disponibilidad de datos confiables para evaluar el desempeño de los programas y apoyar la toma de decisiones. En consecuencia, esta etapa proporcionó una base objetiva para priorizar las necesidades del área y orientar las acciones de mejora hacia aquellos aspectos con mayor impacto sobre la gestión de los procesos.

A partir de estos resultados, se formuló un plan de mejoramiento alineado con las necesidades identificadas durante el diagnóstico. Este plan prioriza estrategias orientadas al fortalecimiento de la gestión de la información, la estandarización de procesos, la automatización de actividades y el seguimiento mediante indicadores de gestión. De esta manera, se convierte en una herramienta de planificación que orienta la implementación futura de acciones de mejora y favorece la consolidación de una cultura de mejora continua. Al establecer una ruta de trabajo clara y estructurada, facilita la ejecución progresiva de las iniciativas propuestas por parte de la organización.

Las actividades desarrolladas durante la práctica aportaron herramientas que fortalecen la organización de la información y la estandarización de los procesos del área. Productos como el manual de funciones del practicante, los diagramas de flujo, la automatización de documentos y la consolidación de la información contribuyen a mejorar la trazabilidad de las actividades, garantizar la continuidad de los procesos y facilitar el acceso a información confiable para el seguimiento y la toma de decisiones. En conjunto, estos productos representan un soporte para la implementación progresiva del plan de mejoramiento y constituyen una base que permitirá a la organización continuar fortaleciendo sus procesos de cultura organizacional y bienestar laboral.

De demuestra a través del proyecto la necesidad de implementación de la mejora continua para descubrir oportunidades de mejora en los procesos de bienestar laboral y cultura organizacional, para así, generar soluciones que se enfoquen en la optimización de la gestión de la información, estandarización de procedimientos y fortalecimiento de la toma de decisiones. Además, se comprueba que la mejora de procesos también se puede aplicar a procesos administrativos para incrementar la eficiencia y calidad en áreas de apoyo como en este caso la gestión del talento humano.

Finalmente, el proyecto genera un aporte a la ingeniería industrial al usar metodologías y herramientas de esta misma disciplina en la gestión del talento humano. Se demuestra que contribuye con la optimización o mejora de procesos organizacionales, fortalecer la gestión según los datos y promueve la mejora continua. Por lo anterior, se muestra un campo de acción que va más allá de los procesos productivos y genera calor en la gestión de las personas y el fortalecimiento del desempeño de la organización.

10. Recomendaciones

Se le recomienda a la Fundación Cardiovascular de Colombia implementar el plan de mejoramiento de forma gradual, definiendo un cronograma de ejecución, responsables de las actividades, recursos y tiempos para cada acción propuesta. Lo anterior permitirá realizar un seguimiento adecuado a la implementación y evaluar de manera oportuna el cumplimiento de los objetivos planteado.

Es recomendable fortalecer el uso de herramientas tecnológicas incorporando progresivamente herramientas adecuadas que permitan automatizar el registro, consolidación y el análisis de la información obtenida de las actividades de cultura y bienestar. La digitalización

contribuirá a la disminución de errores, reducción de reprocesos y disposición de datos de forma oportuna para la toma de decisiones.

También, se recomienda hacer seguimiento y evaluación que no solo mida la participación de los colaboradores, sino también el impacto real de las estrategias implementadas como es el compromiso, la satisfacción, el bienestar y la cultura organizacional.

Este control se puede llevar a cabo manteniendo actualizados los indicadores y hacer una revisión periódica, donde se permita realizar los ajustes que sean necesarios según los resultados obtenidos.

Se le recomienda a la Fundación Vascular de Colombia prestar atención a las necesidades del área de gestión de talento humano debido a que los colaboradores son su capital más importante y por el cual pueden llevar a cabo su propuesta de valor.

Además de implementar la mejora continua a todos sus procesos y prestar atención a los profesionales del área debido a que ellos tienen identificados los problemas, las necesidades, entre otras cosas que pueden generar una gestión más eficiente que pueda enfocar los procesos hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Adicional se sugiere actualizar la documentación asociada a los procesos de cultura y bienestar de acuerdo con como lo establece la política de calidad, también definir los roles y las responsabilidades de los colaboradores. Con el fin de estandarizar los procesos, reducir dependencia del conocimiento individual y facilitar la continuidad de los procesos ante cambios de personal.

Para finalizar se recomienda que continúe fortaleciendo la cultura de mejora continua por medio de la evaluación periódica de sus procesos e implementar nuevas estrategias de optimización. La revisión constante de los resultados permite divisar oportunidades de mejora,

responder de forma oportuna a las necesidades y que el programa siga aportando al cumplimiento de los objetivos de la Fundación Cardiovascular de Colombia.

Referencias bibliográficas

- Aguilera, C. (2023, 28 de junio). *Gestión del talento humano: Definición, objetivos y ejemplos*. iSpring. <https://www.ispring.es/blog/gestion-talento-humano>
- Alcocer Quinteros, P., Calero Zurita, M., Cedeño Zambrano, N., & Lapo Manchay, E. (2020). Automatización de los procesos industriales. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 4(2), 123–131. <https://doi.org/10.37956/jbes.v4i2.82>
- CEPAL. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5611>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5.^a ed.). McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.uis.edu.co/visorBook.aspx?i=5043&t=55C1AAA1-4CD9-4CEB-A66F-DC6C064E019D>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press. <https://mitpress.mit.edu/9780262541152/out-of-the-crisis/>
- Fonseca Mendoza, A. L., Monterrosa López, N. J., & López Juvinao, D. D. (2020). Plan de gestión por competencias organizacional: Partiendo de la perspectiva estratégica. *Económicas CUC*, 41(1), 229–240. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/download/2582/2872>
- I.S. Corporación. (2023, 12 de mayo). *Lo que no se mide, no se puede mejorar*. ISCR. <https://iscr.com/index.php/blog/73-lo-que-no-se-mide-no-se-puede-mejorar>
- Gómez-Sánchez, D., & Rojas-Berrio, S. (2024). La gestión del conocimiento como estrategia organizacional para la innovación empresarial. *Revista Facultad de Ingeniería*, 33(3), 1–15. https://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-30332024000300018&script=sci_arttext

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

<https://books.google.com/books?id=4owUDAAAQBAJ>

Kuuse, M. (2024, 22 de marzo). *¿Qué es la mejora de procesos y cómo implementarla?* MRPeasy. <https://www.mrpeasy.com/blog/es/mejora-de-procesos/>

Ministerio de la Protección Social. (2008). Resolución 2646 de 2008: Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. Secretaría Jurídica Distrital de Bogotá.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>

Mercer. (s. f.). *How culture impacts on mental health in the workplace*. https://www.mercer.com/en-be/insights/total-rewards/employee-wellbeing/how-culture-impacts-on-mental-health-in-the-workplace/?utm_source

Muguira, A. (s. f.). *Bienestar laboral: Qué es, importancia y cómo lograrlo*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/bienestar-laboral/>

Palencia Sánchez, F. (2025). Salud mental en trabajadores del sector de la salud desde un enfoque integral. *Protección & Seguridad*, 420, 44–50. <https://publicaciones.ccs.org.co/index.php/pvs/article/view/13>

Portugal, V. (2017). *Diagnóstico empresarial*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/e10e8708-d035-4ab9-be28-9363b1549045/content>

Redacción Emprendedores. (s. f.). *¿Qué es el diagnóstico empresarial? Cómo hacerlo y qué tipos existen.* Emprendedores. <https://emprendedores.es/gestion/que-es-diagnostico-empresarial/>

Saeed, B., & Wang, W. (2013). The art of organizational diagnosis: Pathogens and remedies. *iBusiness*, 5(2), 55–58. http://www.scirp.org/pdf/IB_2013062716510852.pdf
<https://gestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. https://tailieuso.tnut.edu.vn/bitstream/123456789/1305/1/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf

Strathmore University. (s. f.). *Organizational culture* [Documento académico]. <https://superplus.strathmore.edu/server/api/core/bitstreams/9b1c2a3f-6a88-464c-aa9c-4e370cb87bfe/content>

UNIR. (2023, 6 de octubre). *¿Qué es la cultura organizacional?* <https://mexico.unir.net/noticias/economia/cultural-organizacional/>

Universidad Europea. (2023, 30 de agosto). *¿Qué es la gestión del talento humano y cuáles son sus objetivos?* <https://colombia.universidadeuropea.com/blog/gestion-talento-humano/>

Universidad Europea. (2025, 10 de marzo). *Bienestar laboral o wellbeing corporativo: ¿Qué es.* <https://universidadeuropea.com/blog/bienestar-laboral/>

Vallejo Chávez, L. M. (2015). *Gestión del talento humano*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. <https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/4114/1/Gestion-Del-Talento-Humano.pdf>

Vanner, C. (2022, 16 de marzo). *¿Qué es la mejora de procesos? Metodologías para ayudar a su empresa.* Bizagi. <https://www.bizagi.com/es/contents/Blog/ES/mejora-de-procesos-para-empresa.html>