

# MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Mejoramiento del Proceso de Gestión Humana para la empresa Industrias Acuña Ltda.

Paula Andrea Basto Barrera, Diana Alejandra Vera Cuevas

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de Ingeniera Industrial

Director

María del Pilar Díaz Jaimes

Magister en Ingeniería Industrial

Tutor

Anderson Rueda Celis

Técnico en Recursos Humanos

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico - mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2018

### **Agradecimientos**

*A Dios gracias por bendecir cada aspecto de mi vida, por guiarme a lo largo de esta etapa, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad, por mostrarme el camino hacia el cumplimiento de mis proyectos y sueños y por poner en el a aquellas personas que aportaron de una u otra forma en el desarrollo de mi formación profesional y personal.*

*Gracias a mis padres y hermano por ser los promotores de mis sueños, por confiar y creer en mí en cada aspecto de mi vida, por los consejos, valores y principios que me han inculcado, por siempre enseñarme a luchar sin importar los obstáculos que se presenten. Ellos son mi motor y fortaleza, con su dedicación, apoyo y amor me motivan cada día a continuar sin desfallecer, son ellos los merecedores de este logro.*

*Agradezco a nuestra directora de proyecto por haber compartido sus conocimientos y experiencia a lo largo del desarrollo de este proyecto, gracias a su apoyo y entrega fue posible la finalización de la última etapa de nuestra carrera profesional*

*A mi compañera de proyecto de grado por su apoyo y dedicación para sacar adelante nuestro proyecto.*

**Paula Andrea Basto Barrera**

### **Agradecimientos**

*A Dios, por guiarme e iluminarme en esta etapa de mi vida, por ser mi fortaleza, acompañante y poner las personas adecuadas en el transcurso de mi carrera.*

*A mis hermosos padres por impulsarme día a día, apoyarme y enseñarme a no rendirme a pesar de los obstáculos, son ellos mi motor y fortaleza, gracias por su dedicación, amor y esfuerzo para poder realizar esta meta. Son ellos los merecedores de este gran logro.*

*A mis hermanos por ser mi compañía en este viaje, por sacarme sonrisas y darme fortaleza para no desfallecer.*

*A mi familia porque a pesar de la distancia siempre estuvieron pendientes y me apoyaron para seguir adelante y poder culminar mi carrera.*

*A todos mis amigos quienes me apoyaron, soportaron mis malos ratos y ayudaron en este largo proceso, especialmente a Juan Pablo Bernal, Carol Milady Roa y mi compañera de proyecto Paula Basto por acompañarme y apoyarme en este proceso.*

*A la profesora María del Pilar Díaz por ser una directora dedicada, por guiarme y apoyarme en el transcurso del proyecto de grado.*

***Diana Alejandra Vera Cuevas***

**Tabla de contenido**

Introducción .....	21
1. Generalidades del Proyecto .....	24
1.1. Planteamiento del problema .....	24
1.2. Objetivos .....	26
1.2.1. Objetivo general. ....	26
1.2.2. Objetivo específico. ....	26
1.3. Alcance.....	26
1.4. Metodología del Proyecto .....	27
2. Generalidades de la empresa. ....	30
3. Marco de referencias. ....	30
3.1. Marco referencial .....	30
3.2. Marco teórico .....	32
3.3. Marco legal.....	33
4. Análisis y Diagnóstico del Proceso.....	33
4.1. Metodología de la fase de diagnóstico .....	33
4.2. Resultados del diagnóstico.....	35
4.2.1. Documentación.....	36
4.2.2. Entrevistas. ....	49
4.2.2.1. <i>Entrevista aplicada al Coordinador de Gestión Humana</i> .....	50
4.2.2.2. <i>Entrevista aplicada a una muestra de los operativos</i> .....	51
4.2.2.3. <i>Instrumentos de evaluación y autoevaluación</i> .....	66
4.2.2.3.1. <i>Autoevaluación aplicada al Coordinador de Gestión Humana</i> .....	67
4.2.2.3.2. <i>Evaluación aplicada a una muestra de los operativos de la empresa</i> .....	67

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

4.2.2.4.	<i>Conclusiones del diagnóstico:</i> .....	67
5.	Formulación del Plan de Mejoramiento .....	71
6.	Selección e Implementación de las mejoras.....	84
6.1.	Actualización y control de hojas de vida .....	84
6.1.1.	Revisión y selección de documentos requeridos en las hojas de vida.....	84
6.1.2.	Creación de estrategia de control para la revisión periódica de las hojas de vida y el procedimiento para ejecutarlo.....	85
6.1.3.	Revisión de las hojas de vida e identificación de documentos e información faltante .....	86
6.1.4.	Obtención y actualización de documentos, formatos e información requerida por estos .....	89
6.1.5.	Verificación y aprobación de las hojas de vida .....	92
6.1.6.	Aplicación de la estrategia de control para revisión periódica de las hojas de vida... 92	
6.1.7.	Verificación de la estrategia de control periódicamente .....	92
6.2.	Digitalización de hojas de vida. ....	92
6.2.1.	Revisar y seleccionar los documentos de las hojas de vida a digitalizar.....	92
6.2.2.	Digitalizar los documentos seleccionados para control interno y en la nube .....	93
6.2.3.	Crear una estrategia de control para revisión periódica de la digitalización de las hojas de vida .....	94
6.2.4.	Verificar y aprobar la digitalización de las hojas de vida.....	94
6.2.5.	Aplicar la estrategia de control para la digitalización periódica de la documentación .....	95
6.2.6.	Verificar la estrategia de control periódicamente.....	95
6.3.	Diseño e implementación de una herramienta para el control de la ejecución de las actividades periódicas del Proceso de Gestión Humana.....	95

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

6.3.1.	Recolectar la información de la última fecha de actualización de las actividades para cada uno de los empleados.....	95
6.3.2.	Revisar y seleccionar posible herramienta a utilizar de acuerdo con los criterios establecidos por INAL .....	97
6.3.3.	Diseñar el instrumento de control para INAL, utilizando la herramienta seleccionada .....	100
6.3.4.	Capacitar a los líderes de cada proceso para el adecuado uso del instrumento de control propuesto .....	102
6.3.5.	Crear la estrategia de control para verificar la correcta aplicación del instrumento propuesto.....	102
6.3.6.	Ejecutar las actividades de acuerdo con el instrumento de control propuesto .....	103
6.3.7.	Verificar la estrategia de control establecida periódicamente .....	104
6.4.	Realizar un estudio para diseñar una política salarial. ....	104
6.4.1.	Realizar una investigación externa sobre políticas salariales, estructura y propósito.....	105
6.4.2.	Identificar los criterios que serán considerados en en el estudio para la política salarial a formular para INAL (ejemplo: responsabilidades, funciones, experiencia, educación, entre otros).....	105
6.4.3.	Identificar los salarios actuales de la empresa por persona y por cargos .....	106
6.4.4.	Revisar e identificar los posibles salarios para los cargos actuales, de acuerdo con lineamientos del mercado.....	107
6.4.5.	Diseñar la base de la política salarial de acuerdo con las actividades previas .....	107
6.4.6.	Calcular el impacto económico que genera el estudio para diseño de la política salarial propuesta a INAL.....	107
6.4.7.	Entregar el estudio a la Junta directiva para su revisión y posterior diseño de la política salarial.....	109
6.5.	Reestructuración del Subproceso de Inducción y/o re inducción. ....	109

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

6.5.1.	Analizar el Subproceso de inducción y/o re inducción (actividades, documentos de soporte y registros).....	109
6.5.2.	Identificar las falencias del Subproceso .....	109
6.5.3.	Replantear el Subproceso de inducción y/o re inducción (formato) .....	110
6.5.4.	Establecer las características y estructura de los videos.....	110
6.5.5.	Verificar el contenido de los videos .....	111
6.5.6.	Revisar, evaluar y seleccionar posibles herramientas para la elaboración de los videos de acuerdo con requerimientos de la empresa .....	112
6.5.7.	Elaborar el video con temas de inducción y/o re inducción de personal.....	115
6.5.8.	Elaborar el video con temas de reglamento interno .....	115
6.5.9.	Validar los videos: .....	115
6.5.10.	Diseñar la evaluación para verificar la eficacia asociada a los videos de inducción: .....	115
6.5.11.	Crear la estrategia de control para la ejecución del Subproceso de inducción: ....	116
6.5.12.	Presentar los videos a los empleados nuevos y antiguos de INAL:.....	116
6.5.13.	Aplicar las evaluaciones a empleados nuevos y antiguos:.....	116
6.5.14.	Aplicar la estrategia de control para la ejecución periódica del Subproceso:.....	117
6.6.	Actualización y ajuste del manual de cargos y funciones y organigrama.....	117
6.6.1.	Diseñar la metodología de actualización del documento: .....	117
6.6.2.	Revisar el manual de cargos y funciones: .....	117
6.6.3.	Establecer la nueva estructura del manual de cargos y funciones:.....	118
6.6.4.	Investigar las funciones y responsabilidades de cargos inexistentes.....	119
6.6.5.	Revisar y comparar los documentos externos para validación de la información....	119
6.6.6.	Verificar y actualizar las funciones y responsabilidades por cargos mediante entrevistas con líderes de procesos .....	119
6.6.7.	Diseñar el organigrama de INAL .....	119

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

6.6.8.	Socializar y validar el manual y organigrama actualizados .....	120
6.6.9.	Diseñar la estrategia para actualización periódica del documento .....	120
6.6.10.	Aplicar la estrategia de actualización periódica.....	121
6.6.11.	Verificar la estrategia de control periódica.....	121
6.7.	Reestructuración del Subproceso Evaluación de Desempeño.....	121
6.7.1.	Analizar la ejecución de las actividades del Subproceso de evaluación de desempeño.....	121
6.7.2.	Identificar las falencias del Subproceso .....	121
6.7.3.	Replantear el Subproceso de evaluación de desempeño .....	122
6.7.4.	Revisar los formatos en físico y digital .....	122
6.7.5.	Capacitar a los líderes de cada proceso para el uso adecuado del software formularios de Google .....	122
6.7.6.	Crear la estrategia de control para la ejecución del Subproceso de evaluaciones de desempeño .....	123
6.7.7.	Aplicar la estrategia de control para la ejecución del subproceso.....	123
6.7.8.	Verificar la estrategia de control periódica.....	123
6.8.	Diseño e implementación de herramientas para control de ausentismo e incapacidades. ....	123
6.8.1.	Revisar y verificar la documentación y registros del control actual sobre las actividades.....	123
6.8.2.	Revisar y seleccionar las posibles herramientas a utilizar de acuerdo a criterios establecidos por INAL .....	124
6.8.3.	Diseñar las nuevas herramientas para control de ausentismo e incapacidades .....	127
6.8.4.	Implementar las herramientas como prueba piloto.....	128
6.8.5.	Verificar y ajustar las herramientas de acuerdo a resultados de la prueba piloto.....	128
6.8.6.	Socializar las herramientas con Coordinador de Gestión Humana .....	132

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

6.8.7.	Crear la estrategia de control para la correcta ejecución de las actividades periódicamente.....	133
6.8.8.	Aplicar la estrategia de control para la ejecución de las actividades.....	134
6.8.9.	Verificar la estrategia de control establecida periódicamente .....	134
6.9.	Diseño de matriz para formación y capacitación. ....	135
6.9.1.	Revisar y verificar la documentación existente sobre la formación y capacitación de los actuales empleados.....	135
6.9.2.	Ajustar y revisar los criterios considerados para la planeación del Subproceso de Capacitación y formación .....	136
6.9.3.	Identificar las necesidades de formación y capacitación, de acuerdo con la modificación de la planeación del Subproceso.....	136
6.9.4.	Reestructurar la herramienta para dar cumplimiento a la nueva planeación del Subproceso de Capacitación y formación.....	137
6.9.5.	Socializar la herramienta modificada con el Coordinador de Gestión Humana.....	137
6.9.6.	Crear la estrategia de control para la ejecución periódica del Subproceso .....	138
6.9.7.	Aplicar la estrategia de control para la ejecución periódica del Subproceso .....	138
6.9.8.	Verificar la estrategia de control periódicamente.....	139
6.10.	Reestructuración del documento Proceso de Gestión Humana. ....	139
6.10.1.	Revisar el procedimiento, formatos e información requerida para la ejecución de cada Subproceso de Gestión Humana.....	139
6.10.2.	Diseñar la metodología de actualización del documento.....	140
6.10.3.	Actualizar los formatos y documentos que lo requieren.....	140
6.10.4.	Ajustar y actualizar el documento procedimiento de Gestión Humana.....	141
6.10.5.	Realizar una revisión final del documento.....	141
6.10.6.	Diseñar la estrategia de control para actualización periódica del documento .....	141
6.10.7.	Validar el documento actualizado.....	142

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

6.10.8.	Aplicar la estrategia de actualización periódica.....	142
6.10.9.	Verificar la estrategia de control periódicamente .....	143
7.	Sistema de indicadores. ....	143
7.1.	Indicador 2: Hojas de vida completas .....	149
7.2.	Indicador 3: Hojas de vida digitalizadas .....	150
7.3.	Indicador 4: Actividades periódicas .....	151
7.4.	Indicador 5: Política salarial.....	152
7.5.	Vigencia del Subproceso de Inducción .....	152
7.6.	Eficacia del subproceso de inducción .....	153
7.7.	Evaluación de desempeño .....	154
7.8.	Control de ausentismo.....	155
7.9.	Registro de incapacidades .....	155
7.10.	Actualización y ajuste del manual de cargos y funciones y organigrama .....	156
7.11.	Matriz de formación y capacitación .....	157
7.12.	Documento proceso de Gestión Humana .....	157
8.	Conclusiones .....	158
9.	Recomendaciones.....	160
	Referencias Bibliográfica.....	162

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos .....	23
Tabla 2. Metodología del proyecto .....	28
Tabla 3. Metodología de la fase de diagnostico.....	34
Tabla 4. Descripción del Formato Solicitud de personal y/o capacitación.....	39
Tabla 5. Formulación del plan de mejoramiento .....	72
Tabla 6. Porcentaje de cumplimiento para requerimientos de las hojas de vida .....	86
Tabla 7. Porcentajes actuales de los requerimientos de las hojas de vida .....	89
Tabla 8. Porcentaje de cumplimiento para actividades y cursos periódicos.....	96
Tabla 9. Comparación entre las herramientas Smartsheet y Google Calendar.....	98
Tabla 10. Resultado del análisis impacto económico realizado por empleados .....	108
Tabla 11. Resultado del análisis del impacto económico realizado por cargos.....	108
Tabla 12. Comparación entre las herramientas Poowton y Videopad .....	113
Tabla 13. Comparación entre las herramientas Smartsheet y Excel.....	125
Tabla 14. Cuadro resumen del control de ausentismo antiguo .....	129
Tabla 15. Cuadro resumen de la herramienta de control implementada.....	130
Tabla 16. Indicadores de gestión .....	144
Tabla 17. Comparativo Indicador de gestión para hojas de vida.....	149
Tabla 18. Comparativo Indicador de gestión inducción vigente .....	153
Tabla 19. Comparativo Indicador de gestión evaluación de desempeño vigente .....	154
Tabla 20. Comparativo Indicador de gestión control de ausentismo.....	155

### Lista de Figuras

Figura 1. Descripción del proceso de Gestión Humana.....	37
Figura 2. Análisis de Ausentismo .....	48
Figura 3. Análisis de rotación de personal.....	49
Figura 4. Ecuación muestral de las entrevistas .....	51
Figura 5. Resultados pregunta N.1 Entrevista a empleados.....	52
Figura 6. Resultados pregunta N.2 Entrevista a empleados.....	53
Figura 7. Resultados pregunta N.3 Entrevista a empleados.....	54
Figura 8. Resultados pregunta N.4 Entrevista a empleados.....	55
Figura 9. Resultados pregunta N.5 Entrevista a empleados.....	56
Figura 10. Resultados pregunta N.6 Entrevista a empleados.....	57
Figura 11. Resultados pregunta N.7 Entrevista a empleados.....	58
Figura 12. Resultados pregunta N.8 Entrevista a empleados.....	58
Figura 13. Resultados pregunta N.9 Entrevista a empleados.....	59
Figura 14. Resultados pregunta N.10 Entrevista a empleados.....	60
Figura 15. Resultados pregunta N.11 Entrevista a empleados.....	61
Figura 16. Resultados pregunta N.12 Entrevista a empleados.....	62
Figura 17. Resultados pregunta N.13 Entrevista a empleados.....	63
Figura 18. Resultados pregunta N.14 Entrevista a empleados.....	64
Figura 19. Resultados pregunta N.15 Entrevista a empleados.....	65
Figura 20. Resultados pregunta N.16 Entrevista a empleados.....	66
Figura 21. Diagrama causa – efecto (Ishikawa).....	68
Figura 22. Captura de pantalla de la herramienta Guardián de la productividad. ....	94

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Figura 23. . Planeación de las evaluaciones de desempeño en formato digital para el periodo de Marzo a Septiembre de 2019. ....	100
Figura 24. Estructura de la actividad de inducción/Re inducción. ....	101
Figura 25. Control de ausentismo registro antiguo .....	129
Figura 26, Control de ausentismo con la herramienta de control implementada.....	131
Figura 27. Control de incapacidades mes de agosto. ....	132
Figura 28. Indicador de gestión para hojas de vida. ....	149
Figura 29. Indicador de gestión de hojas de vida digitalizadas en la nube.....	150
Figura 30. Indicador de gestión de hojas de vida digitalizadas internamente. ....	150
Figura 31. Indicador de gestión para Actividades periódicas .....	151
Figura 32. Indicador de gestión de cumplimiento para la política salarial .....	152
Figura 33. Indicador de gestión inducción vigente. ....	152
Figura 34. Indicador de gestión evaluación de eficiencia inducción. ....	153
Figura 35. Indicador de gestión evaluación de desempeño vigente.....	154
Figura 36. Indicador de gestión para control de ausentismo .....	155
Figura 37. Indicador de gestión para registro de incapacidades .....	156
Figura 38. Indicador de cumplimiento para actualización al manual de cargos y funciones .....	156
Figura 39. Indicador de cumplimiento para la matriz de formación y capacitación.....	157
Figura 40. Indicador de cumplimiento para el proceso de Gestión Humana.....	157

# MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

## **Lista de apéndices**

**(Ver apéndices adjuntos en el CD)**

Apéndice A. Generalidades de la empresa

Apéndice B. Marco teórico

Apéndice C. Marco legal

Apéndice D. Hojas de vida y actividades periódicas

Apéndice E. Entrevista al Coordinador de Gestion Humana

Apéndice F. Entrevista a una muestra de los empleados

Apéndice G. Análisis de Evaluación aplicada a una muestra de los empleados

Apéndice H. Respuestas de Evaluación aplicada a una muestra de los empleados

Apéndice I. Control documental de Hojas de vida

Apéndice J. Estructura salarial

Apéndice K. Política salarial

Apéndice L. Video de inducción

Apéndice M. Video de Reglamento Interno

Apéndice N. Resultados de evaluación de inducción

Apéndice Ñ. Evaluación de eficiencia con temas de inducción

Apéndice O. Manual de cargos y funciones

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Apéndice P. Organigrama

Apéndice Q. Evaluación de desempeño

Apéndice R. Herramienta para control de ausentismo

Apéndice S. Herramienta para control de incapacidades

Apéndice T. Matriz de formación y capacitación

Apéndice U. Reglamento interno de INAL en etapa de diagnóstico

Apéndice V. Documento Proceso de Gestión Humana en etapa de diagnóstico

Apéndice W. Formatos en etapa de diagnóstico

Apéndice X. Reglamento actualizado

Apéndice Y. Formatos actualizado

Apéndice Z. Documento Proceso de Gestión Humana actualizado

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

### Resumen

**TÍTULO:** MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA PARA LA EMPRESA INDUSTRIAS ACUÑA LTDA.\*

**AUTORES:** PAULA ANDREA BASTO BARRERA,

DIANA ALEJANDRA VERA CUEVAS. \*\*

**PALABRAS CLAVE:** Mejoramiento de Procesos, Estandarización, Gestión humana, Documentación, Indicadores.

### DESCRIPCIÓN:

Industrias Acuña Ltda. Es una empresa metalmecánica dedicada al diseño, producción, mantenimiento, montaje y reparación de maquinaria, herramientas y equipo industrial (Industrias Acuña LTDA, 2016); su actividad económica la convierte en una empresa con un grupo importante de empleados que tienen múltiples necesidades asociadas con su actividad laboral, y esto ocasiona que el Proceso de Gestión Humana sea vital para el desarrollo de la empresa y del talento humano con el que se cuenta. Con este Proyecto se buscó principalmente la estandarización del Proceso de Gestión Humana, para lo cual se ejecutaron las siguientes fases. Realización de un diagnóstico para conocer el estado inicial del Proceso, en el cual se llevaron a cabo entrevistas estructuradas y evaluaciones al Coordinador de Gestión Humana y a una muestra de los empleados de la empresa, completando esta recolección de información con la revisión de toda la documentación y formatos asociados al Proceso; con los resultados y los hallazgos obtenidos del diagnóstico se realizó la formulación de un plan de mejoramiento, constituido por diez acciones, las cuales se presentaron a la junta directiva para su respectiva aprobación; de acuerdo a esto, se implementaron las mejoras aprobadas, agregando a sus resultados el diseño e implementación de un sistema de indicadores para medir los resultados de su ejecución; finalmente, Se realiza un análisis de resultados y construcción de conclusiones del desarrollo del trabajo de grado.

---

\*Trabajo de grado modalidad Practica Empresarial

\*\*Facultad de Ingeniería Físico - Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Directora María del Pilar Díaz Jaimes, Magister en Ingeniera Industrial.

**Abstract**

**TITLE:** IMPROVEMENT OF THE HUMAN MANAGEMENT PROCESS FOR THE INDUSTRIAS ACUÑA LTD COMPANY.\*

**AUTHORS:** PAULA ANDREA BASTO BARRERA,

DIANA ALEJANDRA VERA CUEVAS.\*\*

**KEYWORDS:** Process Improvement, Standardization, Human Management, Documentation, Indicators.

**DESCRIPTION:**

Industrias Acuña Ltda is a metalworking company aimed to the design, production, maintenance, machinery, tools and industrial equipment assembly and repair (Industrias Acuña LTDA, 2016); its economic activity turns it into a company with a large group of employees who have multiple needs associated with their work activity, and this causes the Human Management Process to be vital for the development of the company and the human talent in the company. With this Project, it was seeking the standardization of the Human Management Process, for which the following phases were executed. The making of a diagnosis to know the initial state of the Process, in which structured interviews and evaluations were carried out to the Human Management Coordinator and a sample of the company's employees, completing this information collection with the review of all the documentation and formats associated with the Process; with the results and the findings obtained from the diagnosis, the formulation of an improvement plan was made, consisting of ten actions, which were presented to the board of directors for their respective approval; according to this, the approved improvements were implemented, adding to their results the design and implementation of a system of indicators to measure the results of their execution; finally, an analysis of results and the construction of the conclusions of the degree work development was carried out.

---

\*Degree Project Business Practice

\*\*Faculty of Physical-Mechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: María del Pilar Díaz Jaimes, Master in Industrial Engineer Sciences (M.Sc.)

## **Introducción**

La Gestión Humana “es uno de los procesos críticos en las empresas actualmente, hoy en día, las personas ya no son recursos o activos de la empresa, sino socios capaces de proporcionar vida y éxito en ella” (Chiavenato, 2011, p.6). De esta manera, el principal enfoque de la Gestión Humana es direccionar los objetivos de la empresa hacia los objetivos de sus empleados, unificarlos y complementarlos, de esto depende el desarrollo, competitividad, crecimiento y mejoramiento continuo de las empresas y sus colaboradores, pues Chiavenato (2011) afirma “la convivencia entre personas y organizaciones puede ser en extremo eficaz, útil, satisfactoria y sinérgica, pero esto depende de la manera como las organizaciones se relacionen e interactúen con las personas que forman parte de ellas.”(p.8).

Industrias Acuña Ltda.-INAL es una empresa metalmecánica colombiana dedicada al diseño, producción y mantenimiento de herramientas, equipos y maquinaria industrial, lleva más de treinta años de experiencia generando soluciones integrales e innovadoras para la industria en general (Industrias Acuña LTDA, 2016).; cuenta con un equipo de 73 colaboradores, 49 operativos y 24 administrativos de diferentes disciplinas y profesiones; con los cuales, INAL busca generar nuevos emprendimientos corporativos e impulsar sus tecnologías patentadas a nivel nacional e internacional, logrando así generar un mejor impacto en la industria, en el país, y en la vida profesional y personal de cada uno de ellos. De acuerdo con lo anteriormente presentado, este trabajo de grado busca estandarizar y controlar el Proceso de Gestión Humana; identificar fallas en los Subprocesos que lo componen y en general en toda la planificación del Proceso.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

El Proceso de Gestión Humana cuenta con Subprocesos como: Convocatoria, Reclutamiento, Selección, Contratación, Evaluación de desempeño, Inducción, Remuneración, Formación y además, incluye documentación como: manual de cargos y funciones y reglamento interno.

El trabajo de grado se desarrolló en diferentes etapas presentadas en el siguiente documento, mostrando en cada una de ellas, la planeación, ejecución y resultados obtenidos para el Proceso de Gestión Humana de INAL, Inicialmente se realizó un diagnóstico constituido por un análisis de marco teórico y marco legal que rige a la empresa, revisión de la documentación y formatos asociados al Proceso; además, la aplicación de entrevistas y evaluaciones al Coordinador de Gestión Humana y una muestra de los empleados de la empresa, esta etapa finalizó con un análisis causa - efecto (Ishikawa) que permitió identificar y concluir las falencias del Proceso en estudio. A continuación, se realizó un análisis y conclusiones de los resultados generados, tomando esto como punto de partida para formular un plan de mejoramiento presentado posteriormente a la junta directiva de INAL para su verificación y aprobación. Se expusieron los resultados de la implementación del plan de mejoramiento, de acuerdo a lo aprobado por la junta directiva, sustentando sus resultados con el diseño e implementación de un sistema de indicadores de gestión que permita hacer seguimiento de las mismas en el tiempo. Finalmente, se realizó un análisis y conclusiones sobre los resultados obtenidos del proyecto de grado y el Proceso de Gestión Humana.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

**Tabla de Cumplimiento de los Objetivos**

Tabla 1.  
*Cumplimiento de objetivos*

<b>Objetivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cumplimiento del Objetivo</b>
<b>1</b>	Realizar un diagnóstico del Proceso de Gestión Humana en la empresa Industrias Acuña Ltda.	Capítulo 4
<b>2</b>	Formular un plan de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico	Capítulo 5
<b>3</b>	Implementar las mejoras avaladas por la gerencia de la empresa Industrias Acuña LTDA.	Capítulo 6
<b>4</b>	Diseñar e implementar herramientas ofimáticas para el Proceso de Gestión Humana de acuerdo con el aval de la gerencia.	Capítulo 6
<b>5</b>	Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita hacer seguimiento a las mejoras implementadas.	Capítulo 7

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

### 1. Generalidades del Proyecto

#### 1.1. Planteamiento del problema

INAL es una empresa metalmecánica dedicada al diseño, producción, mantenimiento, montaje y reparación de maquinaria, herramientas y equipo industrial (Industrias Acuña LTDA, 2016); su actividad económica la convierte en una empresa con un grupo importante de empleados que tienen múltiples necesidades asociadas con su actividad laboral, y esto ocasiona que el Proceso de Gestión Humana sea vital para el desarrollo de la empresa y del talento humano con el que se cuenta. En su proceso de crecimiento y mejora continua, INAL requiere de personal calificado que cumpla con los requisitos y funciones identificados en los procesos actuales; sin embargo, la empresa se ha enfocado en la importancia de los procesos productivos y ha dejado el Proceso de Gestión Humana en un segundo lugar de prioridades, aun cuando su actividad económica genera un alto riesgo en cuanto a la seguridad y salud en el trabajo. Al observar este Proceso se encontró que los Subprocesos y actividades no están estandarizados, los Subprocesos de Selección, Contratación, Inducción y Evaluación de desempeño no se realizan de una manera uniforme, no se han destinado suficientes esfuerzos para actualizar los manuales de cargos y funciones, teniendo personas en cargos que no están claramente definidos y solo existen en palabras, el organigrama no está diseñado para los Procesos ni cargos actuales, las hojas de vida están incompletas y desactualizadas, la estructura salarial es a convenir, lo que se acuerde con el Gerente, el control de las incapacidades es un Subproceso que se realiza manualmente y con una alta periodicidad (debido a que la actividad económica de la empresa es de alto riesgo). Todos estos hallazgos ocasionan que la persona líder del Proceso realice más actividades de las necesarias y con altas demoras en la ejecución.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

De acuerdo con lo presentado anteriormente, INAL encuentra pertinente reestructurar el Proceso de Gestión Humana, por lo manual e irregular de su ejecución actual; y este proyecto busca principalmente, estandarizar el Proceso de Gestión Humana para la totalidad del personal de la empresa, disminuir los errores en los registros y en la ejecución de los Subprocesos que se formulan dentro del Proceso, agilizar las respuestas que se entregan a los empleados y mejorar la calidad de los servicios prestados al cliente interno.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

### 1.2. Objetivos

**1.2.1. Objetivo general:** Diseñar e implementar un plan de mejoramiento para el Proceso de Gestión Humana en la empresa Industrias Acuña LTDA.

**1.2.2. Objetivo específico:** Realizar un diagnóstico del Proceso de Gestión Humana en la empresa Industrias Acuña LTDA.

- ✓ Formular un plan de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico.
- ✓ Implementar las mejoras avaladas por la gerencia de la empresa Industrias Acuña LTDA.
- ✓ Diseñar e implementar herramientas ofimáticas para el Proceso de Gestión Humana de acuerdo con el aval de la gerencia.
- ✓ Diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión que permita hacer seguimiento a las mejoras implementadas

### 1.3. Alcance

El desarrollo del trabajo de grado tiene como finalidad el Mejoramiento de los Subprocesos involucrados en el Proceso de Gestión Humana, los cuales están relacionados con:

- ✓ Actualización y control de hojas de vida
- ✓ Diseño e implementación de herramientas de control para la información digital de los empleados.
- ✓ Diseño e implementación de una herramienta para el control de la ejecución de las actividades periódicas del Proceso de Gestión Humana.
- ✓ Diseño e implementación de una política salarial.
- ✓ Reestructuración del Subproceso de Inducción y/o re inducción
- ✓ Actualización y ajuste del manual de cargos y funciones y organigrama.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

- ✓ Reestructuración del Subproceso Evaluación de Desempeño
- ✓ Diseño e implementación de herramientas para control de ausentismo e incapacidades
- ✓ Diseño de matriz para formación y capacitación.
- ✓ Reestructuración del documento Procedimiento de Gestión Humana.

Para identificar el estado crítico y las falencias del Proceso se realizó un diagnóstico aplicando herramientas útiles de la Ingeniería Industrial, de los resultados encontrados se diseñó un plan de mejoramiento para el Proceso, el cual fue presentado y avalado por la Junta Directiva de la empresa, llegando a un común acuerdo de las mismas en cuanto a recursos, disposición y conveniencia de la ejecución del Proceso en la empresa.

El plan de mejoramiento se implementó teniendo en cuenta la parte directiva, administrativa y operativa de los empleados de INAL (73 empleados en total), dentro de los cuales se incluyen aquellos que trabajan en el outsourcing de la empresa ubicado en San Alberto, Cesar y montajes en proceso ubicados fuera de la planta principal de Bucaramanga.

### **1.4. Metodología del Proyecto**

La metodología se formula para dar cumplimiento a los objetivos del proyecto “Mejoramiento del Proceso de Gestión Humana para la empresa Industrias Acuña Ltda”, y se realizarán las siguientes fases:

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Tabla 2.  
Metodología del proyecto

<i>Fase</i>	<i>Descripción</i>
<p><b>1. Diagnóstico del Proceso de Gestión Humana</b></p>	<p>Se realizó un análisis detallado sobre el estado actual de la empresa mediante la revisión de la documentación del Proceso de Gestión Humana de la empresa y posteriormente la aplicación de instrumentos como entrevistas estructuradas, formularios de evaluación y autoevaluación. Para la ejecución de esta fase se llevará a cabo las actividades propuestas en la metodología del diagnóstico. La fase finaliza con la presentación del diagnóstico a la empresa.</p>
<p><b>2. Formulación del plan de mejoramiento</b></p>	<p>Se diseñaron propuestas de mejora con base en los resultados de la fase anterior. Inicialmente se justificará cada mejora con la identificación del problema, descripción de la mejora propuesta, el/los responsables de su formulación y aplicación y los recursos necesarios para su ejecución.</p>
<p><b>3. Selección e Implementación de las mejoras</b></p>	<p>En esta fase de la metodología se llevará a cabo una reunión con la junta directiva de la empresa y con el Coordinador de Gestión Humana para exponer el plan de mejoramiento y definir cuáles mejoras serán implementadas de acuerdo a la disposición de recursos y prioridades asignadas por parte de la empresa. Posteriormente se iniciará con la implementación de las</p>

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Continuación Tabla 2  
*Metodología del proyecto*

<i>Fase</i>	<i>Descripción</i>
	<p>propuestas seleccionadas y se generarán las evidencias de la ejecución de estas actividades (fotos, cifras, <b>documentos, entre otros</b>). <b>En esta actividad también se ejecutará el diseño y construcción de herramientas ofimáticas, que se tienen previstas como posibles mejoras para agilizar los Subprocesos en el Proceso de Gestión Humana.</b></p>
<p><b>4. Diseño e implementación del Sistema de indicadores</b></p>	<p>Se diseñará y aplicará un sistema de indicadores de gestión para los Subprocesos de Gestión Humana donde se implementarán las mejoras, para que INAL pueda hacer seguimiento al impacto de las mismas. Para la construcción de estos indicadores se realizará una medición antes y después de las mejoras implementadas, sobre ese valor posterior se identificará el mejor indicador presentando así, resultados de su implementación piloto al final de la ejecución del proyecto; con el comportamiento esperado resultado de la prueba piloto se identificará cuál es el valor máximo del indicador que se sugiere a la empresa para permanecer dentro de un proceso óptimo, si se supera ese Valor se debe hacer un seguimiento y control a la mejora implementada.</p>

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Continuación Tabla 2  
*Metodología del proyecto*

<i>Fase</i>	<i>Descripción</i>
5. <i>Análisis de las mejoras y construcción de conclusiones</i>	En esta fase se realizará una revisión de las actividades ejecutadas, con el propósito de analizar los resultados de las mejoras, realizar ajustes en caso que sea necesario y construir el documento final del proyecto que permita presentar las conclusiones y evidencias del mismo.

## 2. Generalidades de la empresa.

La información interna de la empresa como reseña histórica, misión, visión, organigrama, mapa de procesos, políticas, portafolio de productos, entre otros, se puede observar en el Apéndice A.

## 3. Marco de referencias.

### 3.1. Marco referencial

Andrés Olaya, 2011, en su proyecto “Sistema de Gestión de talento humano para la compañía automotriz diésel sociedad anónima CODIESEL SA” menciona la necesidad de reestructurar el área de Gestión Humana debido al vertiginoso crecimiento de la compañía, a la ausencia del capital humano necesario (ya que solo dos personas se encargaban de esta área, y además estaban encargadas de realizar funciones de otros cargos), y a la ausencia de procedimientos de Gestión

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Humana establecidos y documentados. Este proyecto se destaca como útil para la ejecución de las actividades en INAL porque la metodología del diagnóstico utilizó entrevistas directas con el responsable del área, la coordinadora de calidad y el gerente general, y estas entrevistas llevaron a los resultados del diagnóstico y a la construcción e implementación de mejoras. En las mejoras se pudo observar la importancia de la estandarización de los Procesos de Gestión Humana, el diseño de la estructura organizacional de la empresa, la documentación de los perfiles de cargos, el reclutamiento, selección, inducción y administración salarial. Finalmente, se destaca que la implementación de indicadores de gestión como rotación, deserción, ausentismo y número de accidentes de trabajo, permitieron demostrar mejoras en los diferentes procesos de gestión humana después de la implementación del mencionado proyecto.

En Neidy García y Leidis Pardo, 2017, “Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo en la fundación Albeiro Vargas y Ángeles Custodios” se encuentra que los avances tecnológicos, la competitividad, la disminución de los costos, la satisfacción de los clientes y los altos estándares de calidad existentes, impulsan el mejoramiento continuo en las empresas y la autoevaluación constante en los procesos. Cuando existen inconvenientes en las actividades que se ejecutan, se pueden corregir buscando siempre el mejoramiento y control de los procesos misionales y de apoyo de la empresa, incluyendo el proceso de Gestión Humana, lo que permitirá ser más productivos y competitivos en el mercado. En este proyecto se resalta la metodología del desarrollo que sirve de guía para las actividades que se pretenden ejecutar en INAL, y esta metodología está compuesta por: el diagnóstico (observación directa, entrevistas, revisión de la documentación y diagrama de Ishikawa), el análisis de resultados (cualitativo y cuantitativo), propuestas de mejora (actualización del organigrama, manuales y procedimientos y actualización de documentos),

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

diseño e implementación de indicadores de gestión, lo que llevó a la finalización del proyecto y al seguimiento y control de las mejoras implementadas.

Angie Gil, 2017, en su proyecto de grado titulado “Mejoramiento de los Procesos Administrativos y Comerciales de la Empresa Coopsercol Ltda.” utiliza buenas prácticas de gestión a partir del proceso de benchmarking, para esto realiza un análisis de perfil interno y externo que permite conocer la situación inicial de la empresa, y posteriormente usa esta información para establecer criterios de búsqueda, se identifican las buenas prácticas a través de las cinco etapas del proceso de benchmarking planteadas por Spendolini y se seleccionan las que se adapten a las necesidades de la empresa. De este documento se destaca como útil para la ejecución del actual proyecto, realizar el diagnóstico con base en la metodología de investigación descriptiva propuesta por Sabino Carlos, (1992) El proceso de investigación (Tercera Edición) Inicialmente realiza un diagnóstico a partir de una revisión de documentos que se encontraban en la empresa al iniciar el proyecto; y después recopila información adicional de los procesos por medio de encuestas, observación directa y entrevistas. Los resultados del diagnóstico son presentados en matrices PCI (matriz de evaluación de capacidad interna), DOFA y POAM (matriz de evaluación de factores externos) y en un diagrama causa efecto. Al analizar estos resultados se identifica que la ausencia de un control interno y de indicadores de seguimiento, genera un alto grado de vulnerabilidad ante el entorno.

### **3.2. Marco teórico**

Para la construcción del marco teórico se realizó una revisión completa del libro Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. Novena edición. Editorial Mc Graw Hill.; además, se revisó documentación, investigaciones y

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

normatividad vigente con el fin de identificar las definiciones, teorías e información útil para el desarrollo de este proyecto.

(Los resultados de esta búsqueda se presentan en el Apéndice B).

### **3.3. Marco legal**

Para el marco legal se realizó una búsqueda teniendo en cuenta la matriz de riesgos y la certificación en ISO 9001:2015 que tiene INAL en la actualidad, adicionalmente se hizo una revisión a la normatividad vigente en el país correspondiente al Proceso de Gestión Humana en empresas privadas; y finalmente se seleccionaron las normas que causan impacto y establecen los criterios claves para los Subprocesos que involucran la seguridad social integral de los empleados, contrato individual de trabajo, jornada de trabajo, descanso obligatorio, vacaciones y recreación, contrato de aprendizaje, entre otras.

El Apéndice C presenta un listado de las normas relevantes para el desarrollo de este proyecto.

## **4. Análisis y Diagnóstico del Proceso**

### **4.1. Metodología de la fase de diagnóstico**

La metodología muestra la forma como se desarrolló el diagnóstico, el cual tiene como propósito reunir la información y las cifras necesarias para conocer el Proceso de Gestión Humana, y los insumos para definir las mejoras apropiadas para incrementar la eficiencia de los Subprocesos que se ejecutan en el marco del Proceso de Gestión Humana. A continuación, se describen cada una de las etapas y la forma como se desarrollaron:

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Tabla 3.

*Metodología de la fase de diagnóstico*

<b><i>Etapa</i></b>	<b><i>Descripción de la etapa</i></b>
<b>1. Revisión conceptual y construcción del Marco teórico</b>	Se realizó una revisión de trabajos de grado de pregrado, y del libro Chiavenato, I. (2011). <i>Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones</i> . Novena edición. Editorial Mc Graw Hill. Con el fin de conocer la teoría aplicable a la Gestión Humana en una empresa, y con estas bases teóricas, construir las entrevistas e instrumentos de evaluación y autoevaluación que será utilizado en las siguientes etapas del diagnóstico.
<b>2. Marco legal</b>	Se realizó una revisión de las normas que rigen a la empresa en cuanto a Gestión Humana y considerando que INAL cuenta con la certificación ISO 9001:2015, también se tienen en cuenta los requerimientos y normas que rigen este proceso.
<b>3. Documentación</b>	Se realizó una revisión de la documentación y formatos establecidos por la empresa como soporte para el desarrollo de los Subprocesos; con el fin de conocer lo planeado para la ejecución de las actividades.
<b>4. Entrevistas</b>	Se diseñaron y aplicaron entrevistas al Coordinador de Gestión Humana y a una muestra de los operarios, con el fin de conocer y corroborar las actividades establecidas para cada uno de los Subprocesos

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Continuación Tabla 3

*Metodología de la fase de diagnóstico*

<b>Etapa</b>	<b>Descripción de la etapa</b>
	y el actual funcionamiento del Proceso, considerando la perspectiva de todos sus actores.
<b>5. Instrumentos de evaluación y autoevaluación</b>	Se diseñaron y aplicaron instrumentos de evaluación y autoevaluación al Coordinador de Gestión Humana y a una muestra de los operarios; con el fin de verificar y evaluar el nivel de cumplimiento de los Subprocesos establecidos en el Proceso de Gestión Humana.
<b>6. Conclusiones del diagnóstico</b>	En esta etapa se construye un diagrama de causa - efecto (Ishikawa) para organizar la información obtenida, presentarla e identificar las causas que están generando las fallas en el Proceso de Gestión Humana. Además, se presenta un análisis detallado de la información obtenida de las entrevistas, diagrama de Ishikawa e instrumentos de evaluación y autoevaluación, para generar conclusiones y propuestas de mejora al Proceso de Gestión Humana.

**4.2. Resultados del diagnóstico.**

A continuación, se presenta los resultados cuantitativos y cualitativos del diagnóstico realizado al Proceso de Gestión Humana en INAL. La etapa 1 y etapa 2 se observan en el marco teórico y marco legal del documento.

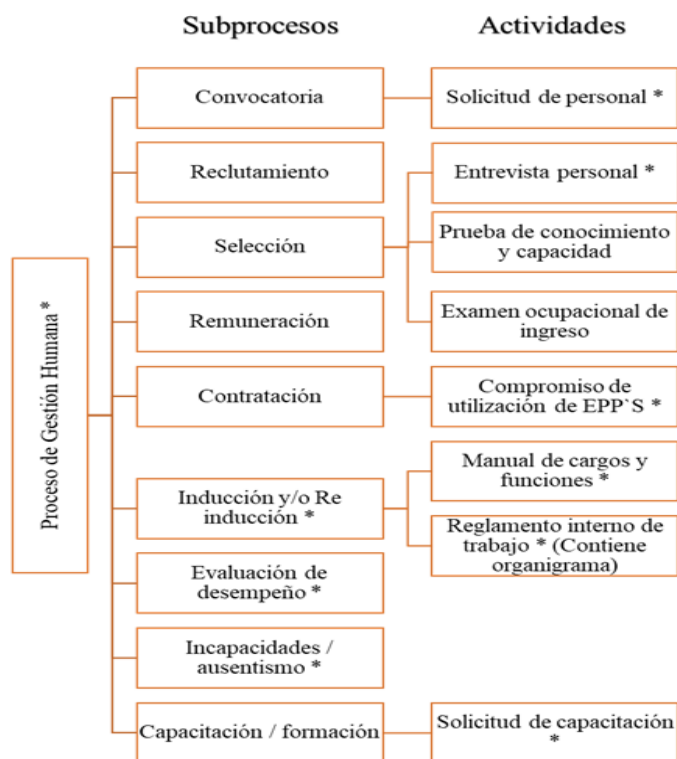
## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

**4.2.1. Documentación:** La documentación y formatos existentes en la empresa se presentan teniendo en cuenta la estructura y contenido de los mismos, siguiendo con un análisis acerca de los resultados de su uso y registros en el tiempo. Inicia con la revisión del Procedimiento de Gestión Humana, el cual debe contener la descripción de todos los Subprocesos en su orden de ejecución; después, se analizan formatos de control y documentación: solicitud de personal y/o capacitación, entrevista de personal, compromiso de utilización de elementos de protección personal, inducción y/o re inducción de personal, reglamento interno, manual de cargos y funciones, evaluación de desempeño, ausentismo e incapacidades. Adicional a esto, se debe tener en cuenta que los documentos y formatos cuentan con un código único y fecha de actualización que particularmente para el Procedimiento de Gestión Humana, entrevista de personal, inducción y/o re inducción de personal, manual de cargos y funciones y evaluación de desempeño se encuentran desactualizados con última fecha de revisión en el rango de los años 2015 y hasta el año 2016, desde entonces no se han realizado los cambios que requiere la evolución del Proceso de Gestión Humana, y esta actividad es responsabilidad del Coordinador de Gestión Humana. (Se exceptúan los formatos Compromiso de utilización de Elementos de Protección Personal, Incapacidades y Ausentismo y Reglamento Interno de Trabajo que tienen última fecha de actualización del año 2018).

Para finalizar se identifican los registros existentes en el Proceso de Gestión Humana, estos son: Hojas de vida, resultados de análisis de Ausentismo y rotación de personal de los últimos 5

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

meses; identificando, los hallazgos y conclusiones relacionados a su revisión y control.



\* Subprocesos y actividades que contienen documentos o formatos.

Figura 1. Descripción del proceso de Gestión Humana. Nota: Adaptado del documento “procedimiento de Gestión Humana de INAL”.

En el esquema anterior se puede observar el orden de los Subprocesos de Gestión Humana de INAL y aquellos que tienen documentos y/o formatos asociados (\*); a continuación se analiza estos documentos y formatos existentes, en el orden de su utilización según lo presentado previamente.

**Procedimiento de Gestión Humana GH-P-01:** Este documento describe el Proceso de Gestión Humana, en específico los detalles de los Subprocesos de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y/o Re inducción de personal, Capacitación y Evaluación de desempeño, con el fin de estandarizarlos y desarrollarlos de manera uniforme por la persona encargada del Proceso. En el documento se encontró que está mal estructurado e incompleto, falta describir los detalles

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

asociados a Exámenes de ingreso y/o periódicos, Remuneración, Manual de cargos y funciones, Hojas de vida y Ausentismo; algunos de estos detalles son: la secuencia de las actividades, la periodicidad, el responsable y los documentos soporte. Además se encontró que:

- ✓ Los Subprocesos descritos son mencionados, muy brevemente, omitiendo importantes detalles sobre la secuencia de actividades, responsables, documentos soporte, entre otros elementos.
- ✓ Los Subprocesos se mencionan en un orden diferente al que se realizan en la actualidad.
- ✓ Los códigos de los formatos que se presentan en el procedimiento, no están actualizados con la versión de los formatos que están en uso.
- ✓ La redacción es confusa para el lector.
- ✓ La periodicidad estipulada para la aplicación de los formatos no concuerda con la ejecución real.

***Solicitud de personal y/o capacitación GH-R-0:*** Este formato se utiliza en: solicitud de personal en el Subproceso de Convocatoria y solicitud de una Capacitación en el Subproceso de Capacitación y Formación.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Tabla 4.

*Descripción del Formato Solicitud de personal y/o capacitación*

<b>Solicitud de personal</b>	<b>Solicitud de capacitación</b>
<p>El jefe inmediato o persona que solicita el nuevo empleado diligencia este formato que contiene la información general como el cargo solicitado, especificaciones del mismo; en el caso que el cargo sea nuevo el solicitante debe añadir las funciones y el perfil del cargo para que se pueda diseñar en el manual de cargos y funciones, antes de poder iniciar el procedimiento y en el caso que el cargo ya exista solo se describe cual es, sin funciones ni perfil; para dejar constancia de esto, se hace firmar el documento por el solicitante y por el Gerente General quien con su firma autoriza para proceder con la contratación, actividad que ejecuta el Coordinador de Gestión Humana. El formato tiene fecha de actualización del 31/08/2008, aunque es una fecha antigua, no es tan relevante por la naturaleza del formato, contiene la información</p>	<p>El formato contiene la información necesaria para solicitar una capacitación, (el tema, a quién va dirigido, fecha y hora de presentación, el tipo de capacitación, interna o externa) finalmente es firmada por el solicitante y el Gerente General quien autoriza la gestión y ejecución de la capacitación y así mismo, para realizar todos los trámites necesarios para poder llevar esta a cabo. Tiene fecha de actualización del 31/08/2008, aunque es una fecha antigua, no es tan relevante por la naturaleza del formato, contiene la información necesaria y no requiere mayores cambios para ejecutarlo adecuadamente; en el formato se encontró que no contiene fecha de solicitud, por lo que no</p>

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Continuación Tabla 4.

*Descripción del Formato Solicitud de personal y/o capacitación.*

<b>Solicitud de personal</b>	<b>Solicitud de capacitación</b>
necesaria y no requiere mayores cambios para ejecutarlo adecuadamente; en el formato se encontró que no contiene fecha de solicitud ni fecha de vinculación, por lo que no permite hacer un seguimiento del tiempo de ejecución.	permite hacer un seguimiento del tiempo de su ejecución; a pesar de que el formato está establecido no se utiliza en la actualidad, solo se pide autorización de la Gerencia General sin ningún soporte.

Para finalizar no se encuentra una relación entre los dos formatos por lo que se sugiere separarlos para mejorar el archivo, control y análisis de estos.

**Entrevista personal GH-R-02:** Este formato hace parte del Subproceso de Selección, se divide en 7 secciones dedicadas a recolectar la información básica del nuevo empleado: Información general, familiar, académica, laboral, características personales, observaciones del entrevistador y el resultado de las pruebas prácticas (prueba técnica). La entrevista es aplicada al empleado a contratar y se evidencian los siguientes hallazgos: se encuentra una inconformidad en el Subproceso ya que esta entrevista no se realiza para tenerse en cuenta en la selección del nuevo empleado, se realiza únicamente cuando ya es un empleado contratado para reunir la información básica por el Coordinador de Gestión Humana, mientras que el Gerente General entrevista al aspirante al cargo sin un formato específico. Estas dos entrevistas generan incongruencias con respecto a los resultados de la sección de las características personales porque el Coordinador de Gestión Humana no tiene una verdadera entrevista actitudinal. Para finalizar, se resalta que la estructura de la entrevista está bien diseñada, sin

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

embargo, la ejecución del Subproceso hace que se pierdan los resultados que se podrían obtener con esta.

***Compromiso de utilización de Elementos de Protección Personal (UPS)- GH-F-32:*** Este formato se aplica en el Subproceso de Contratación y expone el compromiso por parte del empleado de la utilización de Elementos de Protección Personal (EPP'S), contiene el listado de EPP'S entregados a cada empleado de acuerdo a su cargo respectivo, además de las disposiciones legales identificadas como obligaciones del empleador y del trabajador. Finalmente el empleado certifica haber leído, comprendido y recibido los EPP'S en el momento de ingreso a la empresa, con su firma en el formato junto a la firma del Coordinador de Gestión Humana quien es la persona que diligencia el formato por tener completo conocimiento de cada cargo.

Este formato tiene fecha de actualización del 28/02/2018, por lo que contiene la información necesaria, expresa claramente su contenido para el entendimiento de todas las personas involucradas en el Proceso y por lo tanto, no requiere modificaciones.

***Inducción y/o re inducción de personal GH-R-03:*** Este formato orienta la ejecución del Subproceso que tiene el mismo nombre “Inducción y/o Re inducción de personal”. Se diligencia con cada empleado con una periodicidad de un año. El formato es una lista de chequeo que cada empleado llena en el momento en que se realiza la inducción, está dividido en tres secciones:

La primera sección denominada “nuestra organización”, contiene: misión, visión, reglamento interno y reglamento de higiene y seguridad.

La segunda sección denominada “sistema de gestión integral”, contiene: políticas de la empresa, programas del Sistema Integrado de Gestión, programa de acoso laboral, plan de emergencia, aspectos e impactos ambientales y uso de elementos de protección personal.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

La tercera sección denominada “inducción específica” contiene información del cargo, funciones y responsabilidades, recorrido por la planta, entrega formal del sitio de trabajo al nuevo empleado y sistema de protección contra caídas.

El Coordinador de Gestión Humana es el encargado de realizar la inducción o re inducción del personal; cuando el empleado es nuevo la inducción se realiza de manera individual y la re inducción para empleados antiguos se hace por grupos. El formato se encuentra desactualizado ya que carece de ítems importantes como información del comité de convivencia, COPASST, aspectos de la brigada de emergencia, política de tratamiento de datos personales, política de consentimiento informado para prueba de sustancias psicoactivas, plan estratégico de seguridad vial, entre otros, los cuales se realizan actualmente en la empresa, pero no se dan a conocer a los empleados durante la inducción o re inducción, ni existe documentación sobre su ejecución.

***Reglamento Interno de Trabajo - MC-O-01:*** Este documento se aplica en el Subproceso de Inducción y/o Re inducción de personal y contiene toda la normatividad aplicada a los empleados dentro de la empresa, a la cual se deben regir desde el momento en que se envía la hoja de vida para iniciar el procedimiento de selección hasta que se retira y es liquidado por parte de la empresa. Su última actualización es del 12/04/2018, en su reciente revisión se agregó información, procedimientos y normatividad que no aparecía en el documento anterior y que era clave dentro de la empresa. El documento cuenta con la firma del gerente como revisión y autorización del mismo.

Aunque el documento está actualizado en lo referente a normatividad y contenido, tiene cierta información errónea, como es el caso del organigrama de la empresa, el cual no corresponde con los cargos y procedimientos actuales; además, se utilizan diferentes términos para expresar un

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

cargo o tema, como es el caso de Coordinador de Gestión Humana que se encuentra como Coordinador de Recursos Humanos, Coordinador de Gestión de Recursos y Jefe de Recursos Humanos; además por ser un documento extenso sin tabla de contenido, no es fácil la búsqueda de un tema específico.

***Manual de Cargos y Funciones - GR-M-01:*** El documento hace parte del Subproceso de Inducción y/o Re inducción de personal, cuenta con la información básica de 33 cargos de la empresa contenida en tablas para cada cargo la cual es: objetivo del cargo, jefe inmediato, cargos supervisados, requisitos del cargo (educación, formación y habilidades), funciones y responsabilidades específicas y frente al sistema HSEQ.

Entre los hallazgos del documento se tiene que: A la fecha existen 39 cargos, por lo que el documento está incompleto y desactualizado, en las funciones frente al sistema HSEQ, este sistema se modificó por el sistema integrado de gestión (SIG), algunos cargos observados en el documento ya no existen en la empresa (como Ingeniero de Procesos, Auditor HSEQ, Supervisor de Mecanizado, Supervisor de Soldadura y Montaje, Auxiliar Coordinador HSEQ, y Brigadista el cual no es un cargo sino una responsabilidad específica de algunos cargos); mientras que, otros cambiaron de nombre y estructura (como el de Auxiliar de Logística que cambió a Apoyo Logístico, Coordinador Gestión de Recursos cambio a Coordinador de Gestión Humana, Dibujante Mecánico cambio a Diseñador Industrial); y finalmente existen cargos que no aparecen en el manual de cargos y funciones, por lo cual existen personas desempeñando cargos que no tienen funciones definidas, es decir, no tienen contrato laboral. (este es el caso de Auxiliar de Compras y Comercial, Supervisor de Planta, Almacenista, Directora de Innovación e Internacionalización, Líder de Innovación y Gestión Ambiental, Auxiliar Ambiental y Electricista Industrial).

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

El organigrama de INAL se ubica en el reglamento interno, contiene los mismos hallazgos por ser un documento que se desprende de la información contenida en el manual de cargos y funciones. No está actualizado, contiene cargos que no existen y está incompleto pues no se identifican en él cargos existentes hoy en día.

***Evaluación de Desempeño - GH-R-05:*** Este formato orienta la ejecución del Subproceso que tiene el mismo nombre “Evaluación de desempeño”; con este se realiza una evaluación periódica a cada empleado por el jefe inmediato en cada Proceso de la empresa, se lleva a cabo cada 6 meses en periodo normal y cada 2 meses en periodo de prueba, contiene la información del evaluado. el evaluador y el periodo evaluado; el contenido de la evaluación se divide en 10 ítems los cuales incluyen seguimiento de instrucciones, asistencia, relaciones personales, calidad en el trabajo, cooperación, seguridad, calidad humana, responsabilidad, comunicación y compromiso ambiental; la escala de evaluación es 1:Insuficiente, 2: Deficiente, 3: Regular, 4: Bueno 5: Excelente; el total evaluado se analiza mediante rangos, Deficiente: menor a 80, Regular: 81 a 99, Bueno: 100 a 124 y Excelente: 125 a 135; de acuerdo con este resultado se define una acción que será implementada por el empleado, esta acción se registra en el mismo documento y para cerrar el compromiso es firmado por el evaluado y el evaluador.

Aunque es un documento que se usa regularmente, se encuentra que está desactualizado, no permite hacer un seguimiento a la evolución y desempeño de cada empleado, pues se archiva después de aplicarlo, no se realiza un seguimiento o control a sus resultados. se aplica el mismo formato para todos los cargos de la empresa, desde directivos y administrativos hasta operativos, los factores evaluados se repiten a lo largo del formato, está incompleto pues deja de evaluar factores importantes como liderazgo, planeación y gerenciamiento de personal, profesionalismo, creatividad e innovación, comunicación, compromiso con las políticas de la empresa,

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

cumplimiento y utilización de Elementos de Protección Personal y en general, diferentes factores importantes para el correcto desempeño de cada cargo.

***Incapacidades y Ausentismo - GH-F-29:*** Este formato orienta la ejecución del Subproceso que tiene el mismo nombre “Incapacidades y ausentismo”; el control de Incapacidades y Ausentismo se registra en un libro de Excel que contiene el listado de los operarios, el Coordinador de Gestión Humana registra las ausencias de cada día del mes, clasificándose en: Accidente de trabajo, Enfermedad general, Calamidad doméstica, Permiso personal, Cita médica y Suspensión temporal; se totalizan las ausencias por empleado, por día del mes, y por tipo de ausencia, este último valor es el tenido en cuenta por gerencia en el análisis de ausentismo mensual.

Tiene fecha de actualización del 02/01/2018, aunque la actualización se realizó recientemente, el documento es manual, contiene datos erróneos sobre el ausentismo; los empleados que se encuentran en viaje en misión se clasifican como suspensión temporal, esto hace que el ausentismo de los operativos se dispare y se obtengan estadísticas erróneas, pues ellos no están ausentes, están laborando en otro lugar diferente a la planta principal ubicada en Bucaramanga. Adicional a esto, solo se tiene en cuenta el ausentismo que involucre toda la jornada de 8 horas de trabajo por día, es decir, si un empleado se ausenta de la empresa por cualquier razón durante media jornada o algunas horas de la misma, no se tiene en cuenta en este análisis; además solamente se hace el control para los empleados operativos; ignorando el control sobre los administrativos y directivos.

### ***Registros de documentación y formatos***

***Hojas de vida:*** A continuación se presenta los resultados más relevantes de la revisión realizada a las hojas de vida de la totalidad de empleados de INAL, teniendo en cuenta que la información

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

revisada fue la expuesta por la empresa como necesaria y obligatoria dentro de las mismas. (Los resultados completos se encuentran en el Apéndice D)

- ✓ El 27% de los empleados actuales de la empresa no cuenta con una autorización firmada en el formato “solicitud de personal”, por lo que fueron contratados sin una autorización previa del Gerente General por escrito.
- ✓ A los empleados actuales de la empresa no se les realizó entrevista de ingreso formal durante el Subproceso de selección, sin embargo el Gerente General si los entrevistó sin un formato o documento de soporte, la empresa requiere ajustar este procedimiento teniendo en cuenta que la entrevista está bien estructurada, pero se le realiza solo a los empleados ya contratados, es decir, no se le da un uso adecuado que sirva a la ejecución del Subproceso de Selección.
- ✓ Al 16,44% de los empleados no se les ha diligenciado la entrevista de datos personales y capacidades actitudinales.
- ✓ La empresa tiene un procedimiento estricto acerca de las afiliaciones a seguridad social, sin embargo aunque se realiza sin falta, se omite dejar un respaldo en las hojas de vida de los empleados por lo que las mismas están incompletas siendo este uno de los aspectos importantes dentro de ellas. Solo el 37% de las hojas de vida tiene certificado de afiliación a ARL; el 57% tiene certificado de afiliación a fondo de pensiones y cesantías (AFP) y el 87% tiene certificado de afiliación a la caja de compensación familiar; mientras que, el 96% tiene afiliación a EPS, siendo este el porcentaje de cumplimiento más alto.
- ✓ Uno de los ítems importantes para INAL es tener vigente el curso de trabajo seguro en alturas para los empleados que lo requieran de acuerdo a su cargo, actualmente de los

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

empleados que requieren tenerlo solo el 17% tiene un curso vigente, lo cual requiere control y seguimiento porque el curso se debe actualizar cada año.

- ✓ De los empleados que requieren los cursos de Trabajo seguro en caliente y Trabajo seguro de sustancias peligrosas, el 0% cuenta con estos certificados, es decir estas personas están desempeñando sus funciones y cargo sin una certificación que los acredite como aptos para realizarlas, solo con su experiencia.
- ✓ Solo el 12,5% de los empleados que requieren certificado del curso de seguridad vial cuentan con el mismo.
- ✓ Actualmente el 25% del personal de la empresa no cumple con el perfil establecido para cada cargo, de estos el 11% no tiene definido su cargo dentro del manual de cargos y funciones, es decir, se contrataron sin saber funciones y responsabilidades dentro de la empresa y están trabajando sin un contrato laboral.
- ✓ La periodicidad del Subproceso de Inducción y/o re inducción es de 1 año, lo cual no se cumple a cabalidad ya que al revisar las hojas de vida se encontró que el 61,64% de los empleados no tiene vigente este formato.
- ✓ Debido a cambios en las funciones del cargo el 39,76% de los empleados han requerido otro si y/o preaviso, de este grupo de empleados el 24,14% no se han ejecutado en la realidad, solo en palabra.
- ✓ La periodicidad del Subproceso de evaluación de desempeño es de 6 meses, lo cual no se cumple ya que al revisar las hojas de vida se encontró que el 95,89% de los empleados no tiene vigente este formato.

*Ausentismo:* El control de ausentismo contiene datos erróneos sobre este; los empleados que se encuentran en viaje en misión se clasifican como suspensión temporal, esto hace que el ausentismo

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

de los operativos se dispare y se obtengan estadísticas erróneas, lo cual se puede observar a continuación en los valores altos que han obtenido como Suspensión temporal en los últimos 5 meses. Adicional a esto, solo se tiene en cuenta el ausentismo que involucre toda la jornada de 8 horas de trabajo por día, por lo que las citas médicas que son 2 horas de ausentismo se tiene como cero; además solamente se hace el control para los empleados operativos, lo que hace que no se tenga un dato acertado de este tema en INAL.

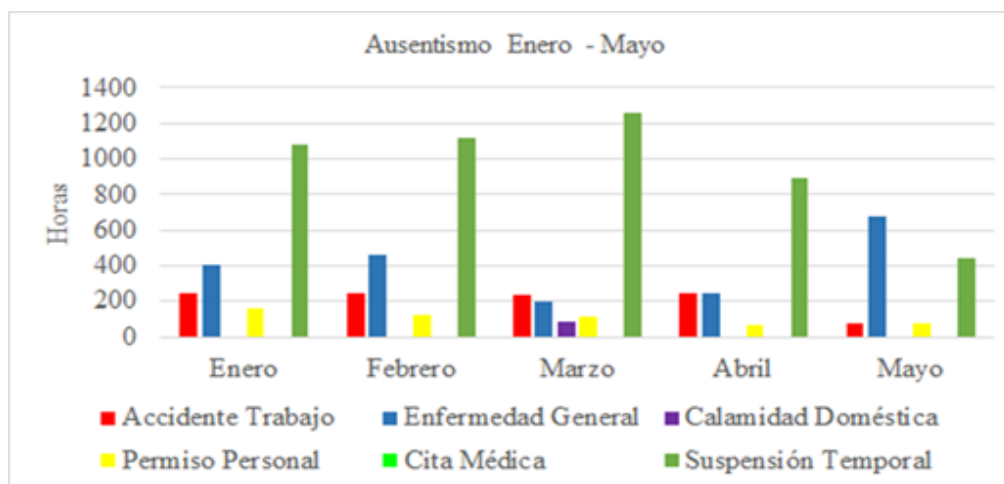


Figura 2. Análisis de Ausentismo. Nota: Adaptado del formato "Control de ausentismo de INAL".

*Rotación de personal:* El índice de rotación de la empresa permite hacer un control y seguimiento al personal que ingresa y que sale de la misma, con el fin de establecer un indicador que no es conocido actualmente en la empresa y que puede aportar información útil con respecto a la planificación del personal y de la producción; en la Figura 3 se muestra el análisis del mismo mes a mes.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

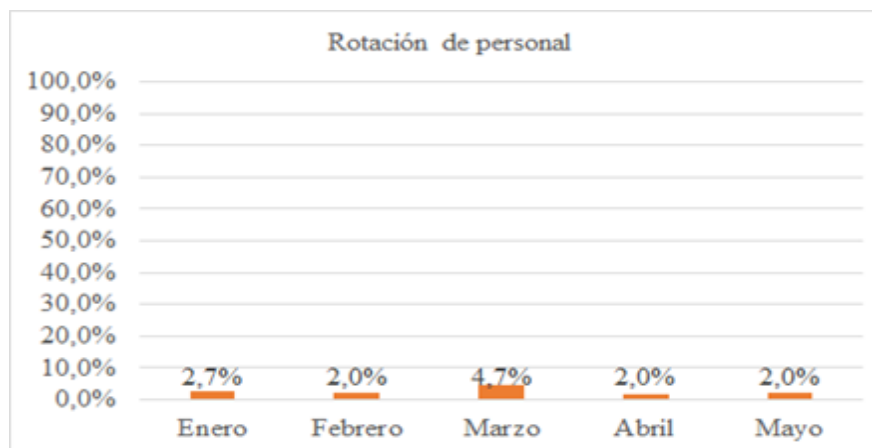


Figura 3. Análisis de rotación de personal. Nota: Adaptado de información de las hojas de vida.

En la Figura 3 se puede observar que el índice de rotación de personal en la empresa osciló entre 2% y 4,7% en los últimos cinco meses; es decir, la empresa cuenta con una fuerza de trabajo entre el 95,3% y el 98%, lo que les indica que para contar con el 100% requieren planear un excedente de personas para compensar las salidas y entradas de personal igual al porcentaje de cada mes identificado en la figura.

**4.2.2. Entrevistas:** Con las entrevistas se buscaba identificar la forma en que se desarrollan los Subprocesos de Gestión Humana, por lo que se aplicaron entrevistas estructuradas al Coordinador de Gestión Humana y a una muestra de los operarios; estas permitieron identificar el estado actual de los Subprocesos desde la perspectiva de los involucrados y a su vez profundizar en el cumplimiento de lo establecido en la documentación del Proceso de Gestión Humana. El diseño de las entrevistas se realizó en base Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. Novena edición. Editorial Mc Graw Hill. En el cual se pudo identificar la división y los procedimientos relevantes del Proceso de Gestión Humana útiles para el desarrollo de este proyecto con el fin de crear preguntas que permitieran profundizar

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

en el mismo. Para este caso se realizaron preguntas cualitativas con opción de respuestas dicotómicas, de selección única, de selección múltiple y abiertas; cada entrevista está dividida por secciones que fueron seleccionadas de acuerdo con las funciones de los Subprocesos de Gestión Humana que ejecuta el entrevistado; estas secciones son las mismas en las entrevistas de los operativos (7 secciones), mientras que la aplicada al Coordinador de Gestión Humana tiene mayor cantidad de secciones ya que este cargo tiene completo conocimiento del Proceso (10 secciones).

Las preguntas cualitativas con respuesta abierta se analizaron teniendo en cuenta la teoría de Berelson, B. (1952). Metodología del análisis de contenido. New York. The Free Press. Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/fonseca\\_l\\_a/capitulo4.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/fonseca_l_a/capitulo4.pdf) que sustenta que el análisis de contenidos es una técnica que describe objetiva, sistemática y cualitativamente el contenido manifiesto en la comunicación; mientras que, las preguntas cualitativas dicotómicas, de selección única y de selección múltiple se analizaron según Serrano, J. (2013). Respuestas múltiples en la investigación educativa: codificación, tabulación y análisis. Revista de Investigación Educativa, 31 (2), 361-374. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.6018/rie.31.2.164111>

**4.2.2.1. Entrevista aplicada al Coordinador de Gestión Humana:** Con la entrevista realizada al Coordinador de Gestión Humana se buscaba conocer la forma en que se llevan a cabo los Subprocesos de Gestión Humana en INAL.

(Las respuestas de la misma se observan en el Apéndice E).

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

**4.2.2.2. Entrevista aplicada a una muestra de los operativos:** Con la entrevista realizada a la muestra de los empleados se buscaba identificar la percepción que se tiene sobre el Proceso de Gestión Humana y el nivel de cumplimiento de cada uno de los Subprocesos, comparando con las respuestas obtenidas por parte del Coordinador de Gestión Humana. Para la obtención de la muestra se realizó un cálculo del tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población. Los resultados del tamaño de la muestra se obtuvieron aplicando la fórmula presentada en la figura 4, tomando el total de los operativos de la empresa, una desviación estándar de 10% y confiabilidad del 90%.

$$\text{Tamaño de la muestra } n = \frac{N \times Z^2 \times P \times Q}{D^2 \times (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

*Figura 4.* Ecuación muestral de las entrevistas

Nota: tomado de Torres, M., Paz, k., y Salazar, F. G. (2006). Tamaño de una muestra para una investigación de mercado. Guatemala: fgsalazar.net. Recuperado de [http://www.fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin02/URL\\_02\\_BAS02.pdf](http://www.fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin02/URL_02_BAS02.pdf)

En donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción). Por condiciones de la empresa la selección de la muestra se realizó a conveniencia, teniendo en cuenta el personal operativo existente en la planta principal ubicada en Bucaramanga en las fechas autorizadas para realizar las entrevistas; teniendo en cuenta esto, se obtuvo las respuestas a continuación mencionadas.

(Las respuestas de la entrevista aplicada a los empleados se observa en Apéndice F)

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

**Convocatoria**

## Pregunta N. 1

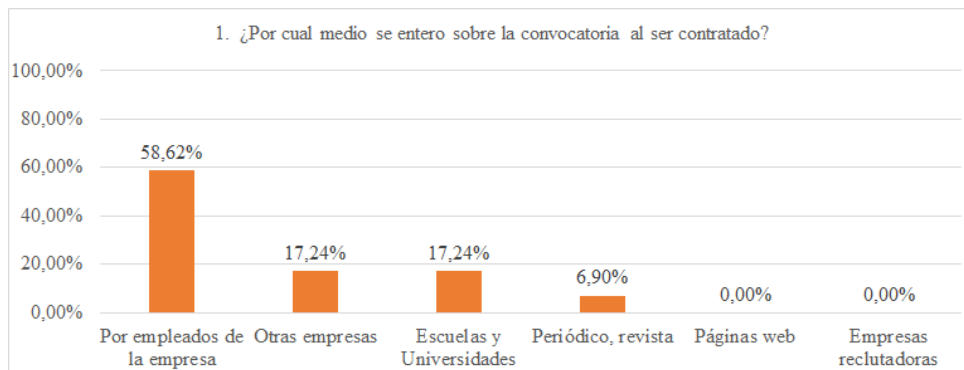


Figura 5. Resultados pregunta N.1 Entrevista a empleados.

La primera pregunta es de opción múltiple con única respuesta, profundizando en el medio de difusión del Subproceso de Convocatoria. La entrevista dio como resultado que el 58,62% de los empleados entrevistados tuvo conocimiento de la vacante por empleados de la empresa; siendo esta la mayoría, indica que el mejor medio de difusión utilizado hasta la fecha es el voz a voz con los empleados existentes en la empresa, mientras que ninguna persona se enteró por medio de páginas web y empresas reclutadoras; estos resultados contradicen la respuesta recibida por parte del Coordinador de Gestión Humana, quien afirma que los medios utilizados por la empresa para reclutar son periódico - revista, página web y escuelas - universidades; es decir que la empresa desconoce el medio de difusión más óptimo hasta la fecha y no está incluido en el procedimiento del Proceso.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

**Selección**

## Pregunta N. 2

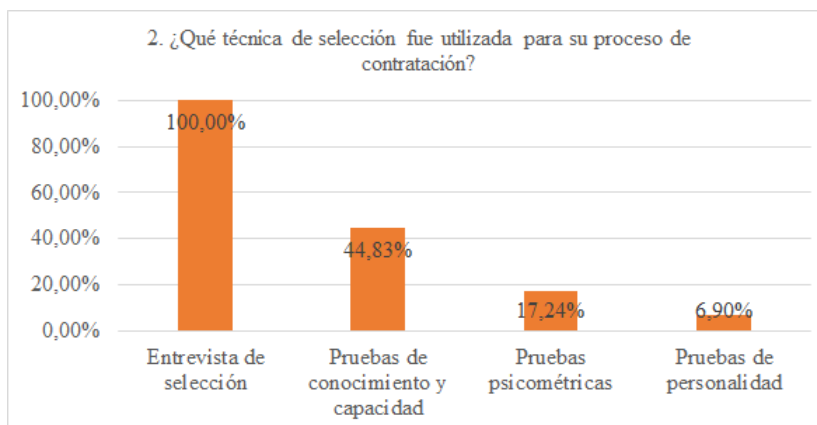


Figura 6. Resultados pregunta N.2 Entrevista a empleados.

La pregunta número dos tiene opción de respuesta múltiple; sus resultados arrojaron que todos los empleados fueron entrevistados siendo esta la principal técnica de selección utilizada en INAL, mientras que el 44,83% tuvo pruebas de conocimiento y solo el 6,90% tuvo pruebas de personalidad para influenciar la selección de un nuevo empleado; esta respuesta corrobora la información recibida por parte del Coordinador de Gestión Humana quien afirma que las técnicas de selección utilizadas por la empresa son: la entrevista con el Gerente General y las pruebas de conocimiento y capacidad; teniendo en cuenta que las respuestas de los empleados son de percepción personal, esto explica que se haya obtenido de ellos dos opciones diferentes a las establecidas por la empresa.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

## Pregunta N. 3

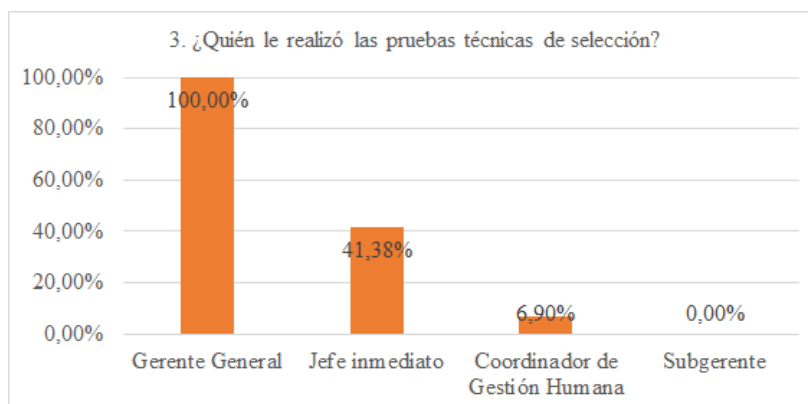


Figura 7. Resultados pregunta N.3 Entrevista a empleados.

La pregunta número tres tiene opción de respuesta múltiple; entre sus resultados se encontró que la principal prueba de selección utilizada en INAL es la entrevista aplicada por el Gerente General, quien es la persona que da la última palabra de quien será el nuevo empleado; de esta muestra el 41,38% tuvo además de la entrevista una prueba de conocimiento y capacidad, prueba de personalidad o prueba psicométrica por parte del jefe inmediato; siendo la prueba de conocimiento y capacidad la establecida por la empresa como técnica de selección, se asume que este porcentaje va dirigido solo a esa técnica y la percepción de los empleados fue aplicar a alguna de las otras dos técnicas mencionadas en la pregunta.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

## Pregunta N. 4

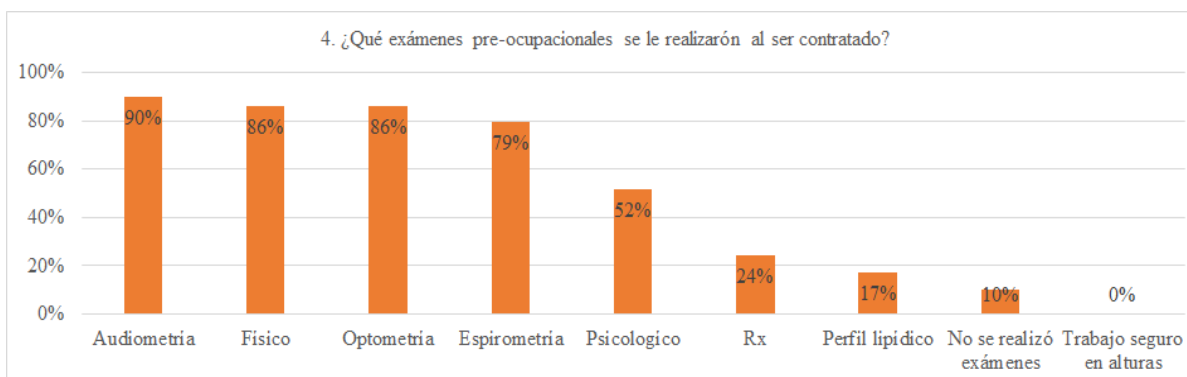


Figura 8. Resultados pregunta N.4 Entrevista a empleados.

La pregunta número cuatro tiene opción de respuesta múltiple; en esta parte se pudo identificar que al 10% de los empleados no se le realizó exámenes de ningún tipo al ingresar a INAL; mientras que solo al 24% se le realizó examen de rayos X y al 17% examen de perfil lipídico, aun teniendo en cuenta que estos dos resultados son importantes en el procedimiento y hoja de vida de los empleados por la actividad de alto riesgo a la que se dedica la empresa. Con estos resultados se contradice la respuesta recibida por parte del Coordinador de Gestión Humana quien afirmó que los exámenes pre-ocupacionales realizados a los operativos al iniciar su periodo laboral en la empresa son: Físico, audiometría, optometría, espirometría, rayos X y perfil lipídico, los cuales están establecidos como obligatorios en el Subproceso de Contratación por la empresa.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

**Contratación**

## Pregunta N. 5

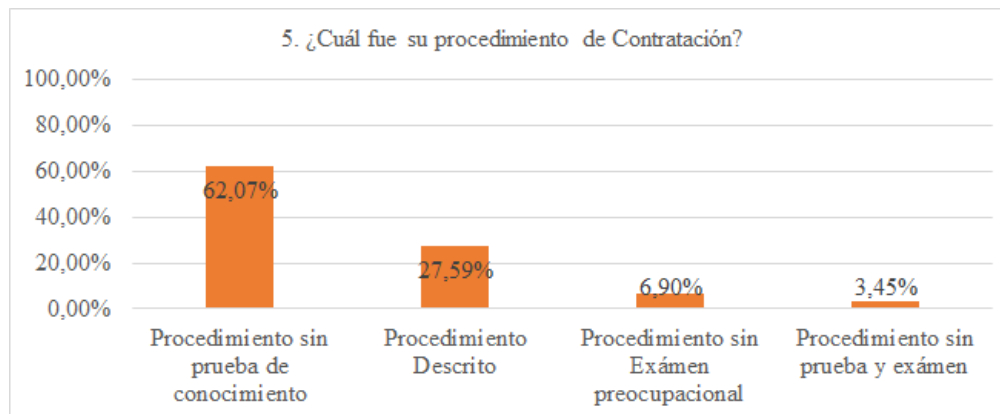


Figura 9. Resultados pregunta N.5 Entrevista a empleados.

La pregunta número cinco tiene opción de respuesta abierta; para analizar esta pregunta se identificó cuál es el procedimiento completo e ideal establecido por INAL para realizar una contratación y con este se comparó la respuesta recibida por cada empleado. Este análisis dio como resultado que el 62,07%, equivalente a la mayoría de los empleados, tuvo el procedimiento sin realizar una prueba de conocimiento y capacidad que influyera en su contratación, por lo que lo único que influyó en la decisión de contratación por parte del Gerente fue la entrevista aplicada por él mismo. Se debe tener en cuenta que el procedimiento completo fue el establecido por parte del Coordinador de Gestión Humana durante su entrevista, el cual fue: después de llevar la hoja de vida y entrevistarse con el Gerente General, se aplica una prueba de conocimiento y capacidad con el jefe inmediato y la persona seleccionada se realiza los exámenes pre-ocupacionales, el Coordinador de Gestión Humana hace las afiliaciones a

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

seguridad social y firma del contrato, de esta manera se puede observar que solo el 27,59% afirma haber cumplido este procedimiento.

### Remuneración

#### Pregunta N. 6

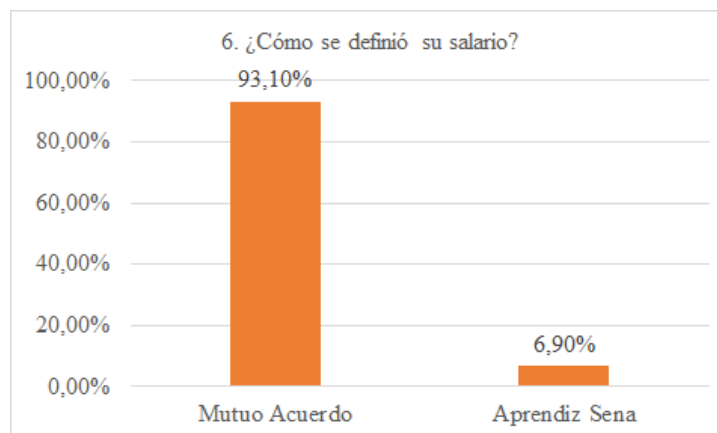


Figura 10. Resultados pregunta N.6 Entrevista a empleados.

La pregunta número seis tiene opción de respuesta abierta; sin embargo, al analizar las entrevistas, se encontró que, todos los empleados entrevistados respondieron que su salario se acordó por mutuo acuerdo con el Gerente General, salvo los aprendices SENA que tienen un salario preestablecido por regulaciones del estado. Esto concuerda con la respuesta obtenida por parte del Coordinador de Gestión Humana quien afirma que la empresa no tiene una política salarial establecida por lo que todos los salarios son definidos por el Gerente General. Al recibir las respuestas por parte de los empleados manifestaron insatisfacción abiertamente por existir varias personas con el mismo perfil, en el mismo cargo con diferente salario laboral.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

## Pregunta N. 7

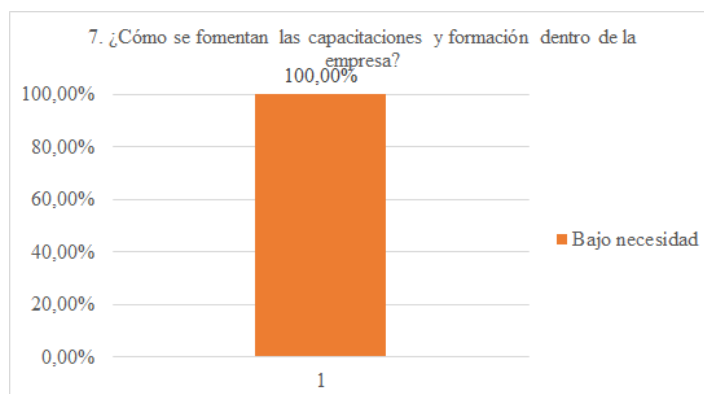


Figura 11. Resultados pregunta N.7 Entrevista a empleados.

La pregunta número siete tiene opción de respuesta abierta, sin embargo al analizar las entrevistas recibidas se encontró que todos los empleados entrevistados respondieron que las capacitaciones y formación se hacen bajo necesidad; esto confirma la respuesta obtenida del Coordinador de Gestión Humana quien afirmó que solo se realizan cuando la situación lo requiere, es decir, no se lleva a cabo programación alguna en su ejecución.

## Pregunta N. 8

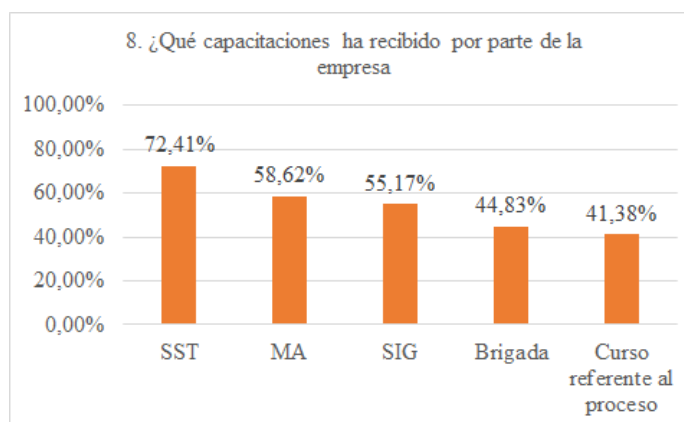


Figura 12. Resultados pregunta N.8 Entrevista a empleados.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

La pregunta número ocho tiene opción de respuesta abierta; sin embargo, en las entrevistas se pudo identificar la frecuencia de las respuestas de los empleados encontrando que el 72,41% recibió capacitación sobre seguridad y salud en el trabajo, mientras que el 41,38% de los empleados recibió un curso referente al proceso productivo; en estos resultados se puede observar que la mayoría de los empleados ha recibido las mismas capacitaciones obtenidas como respuestas en la entrevista.

### Pregunta N. 9

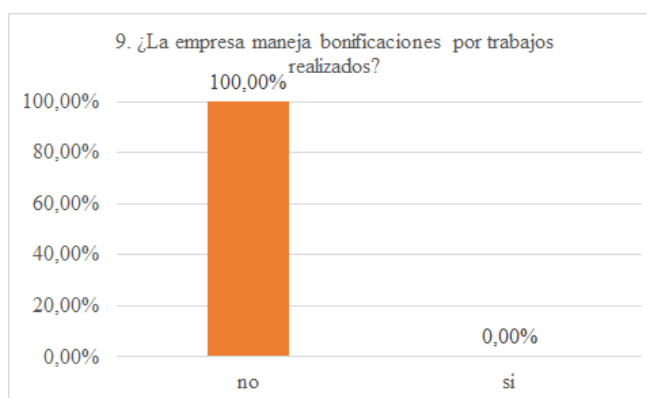


Figura 13. Resultados pregunta N.9 Entrevista a empleados.

La pregunta número nueve tiene opción de respuesta dicotómica, es decir, se analizó una única respuesta por cada empleado; los resultados de las entrevistas ejecutadas a los operativos arrojaron que el 100% afirma que la empresa no maneja bonificaciones, lo cual corrobora la respuesta obtenida por parte del Coordinador de Gestión Humana quien afirmó que no existen bonificaciones actualmente en la empresa.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

## Pregunta N. 10

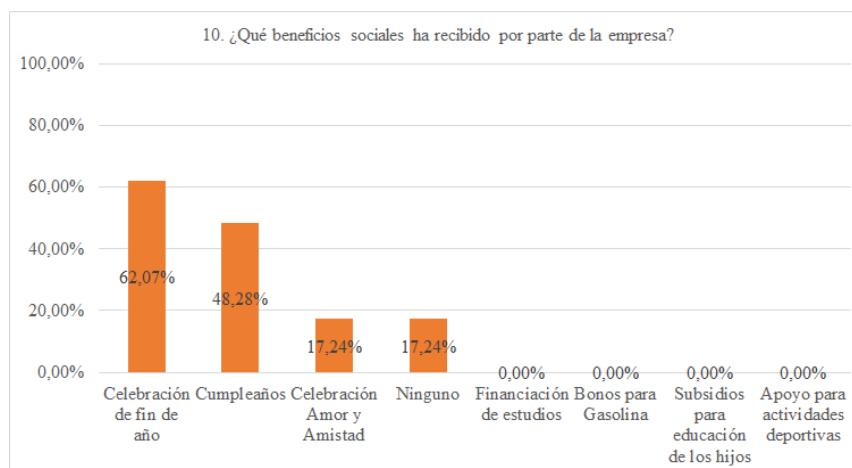


Figura 14. Resultados pregunta N.10 Entrevista a empleados.

La pregunta número diez tiene opción de respuesta múltiple; los resultados de la entrevista dirigida a los trabajadores, mostraron que los beneficios sociales recibidos por parte de la empresa son: la celebración de fin de año, la celebración de los cumpleaños y la celebración de amor y amistad, sin embargo el 17,24% de los empleados afirman que no han recibido ninguno de estos beneficios por parte de la empresa (en algunos casos se debe a que estos empleados llevan poco tiempo laborando); estos resultados se corroboraron con los resultados de la entrevista realizada a el Coordinador de Gestión Humana ya que él afirmó que son: la celebración de fin de año y la celebración de los cumpleaños (los cuales se celebran en periodos de cuatro meses).

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

**Inducción**

## Pregunta N. 11

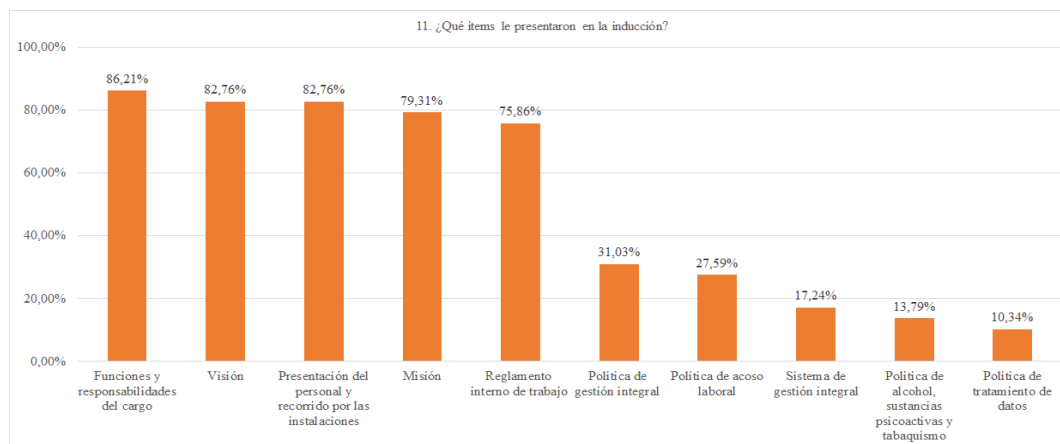


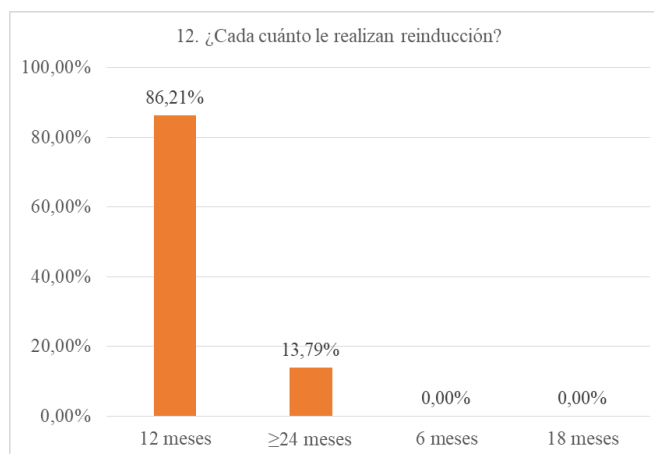
Figura 15. Resultados pregunta N.11 Entrevista a empleados.

La pregunta número once tiene opción de respuesta múltiple; de las entrevistas realizadas a los operarios se evidenció que los ítems presentados en la inducción según la perspectiva de los empleados son (se mencionan de mayor a menor según el porcentaje de frecuencia obtenido): las funciones y responsabilidades del cargo, la visión, presentación del personal y recorrido por las instalaciones de la empresa, la misión, el reglamento interno de trabajo, la política de gestión integral, la política de acoso laboral, el sistema de gestión integral, la política de alcohol, sustancias psicoactivas y tabaquismo y la política de tratamiento de datos; y de la entrevista realizada al Coordinador de Gestión Humana se aprecia que los ítems tenidos en cuenta en la inducción son: misión, visión, reglamento interno, políticas de la empresa, sistema de gestión integral, funciones y responsabilidades del cargo, presentación del personal y recorrido por las instalaciones; sin embargo se evidenció que el procedimiento de inducción es irregular, ya que el Coordinador de gestión Humana cuando el empleado es nuevo ofrece un folleto a este, y no corrobora que la

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

información haya sido leída y entendida; y cuando el procedimiento es de re inducción se realiza en grupos de empleados, lo cual genera que la información no sea en su totalidad asertiva.

## Pregunta N. 12



*Figura 16.* Resultados pregunta N.12 Entrevista a empleados.

La pregunta número doce es de selección múltiple con única respuesta; los resultados de las entrevistas ejecutadas a los operarios arrojaron los siguientes resultados: el 86,21% afirman que se le realiza inducción cada año y el 13,79% afirman que se le realiza cada 2 años; según lo establecido en el Subproceso de Inducción y/o Re inducción la periodicidad es de 12 meses lo cual se verificó teniendo un máximo de respuestas afirmativas por parte de los empleados, sin embargo el 13,79% de los empleados negaron la periodicidad del mismo, esto se debe a que los empleados no tienen muy claras las fechas (al momento de entrevistar a los empleados, se notó inseguridad a la hora de contestar).

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

## Pregunta N. 13

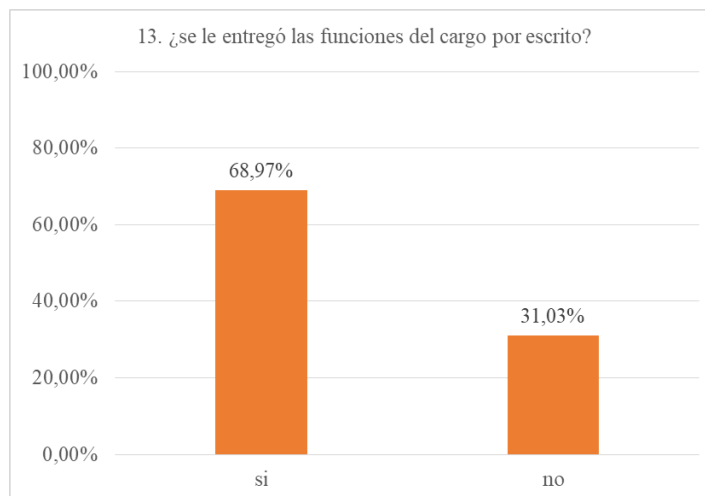


Figura 17. Resultados pregunta N.13 Entrevista a empleados.

La pregunta número trece tiene opción de respuesta dicotómica; en la entrevista realizada a los operarios el 68,97% afirmaron que si se les entregó las funciones del cargo por escrito, mientras que el 31,03% de los empleados negaron la veracidad del Subproceso ya que al momento de ser contratados no se les entregaron las funciones (esto se debe en su mayoría a que hay personal trabajando sin un cargo definido en el manual de cargos y funciones); según lo definido por el Coordinador de Gestión Humana, en el Subproceso de Contratación se tiene establecido entregar las funciones del cargo por escrito, al momento de ser contratado, por lo que se evidenció la regularidad del Subproceso con la mayoría de los empleados.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

## Pregunta N. 14

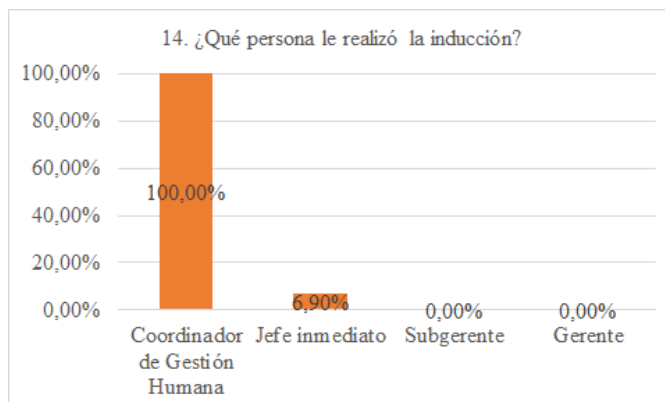


Figura 18. Resultados pregunta N.14 Entrevista a empleados.

La pregunta número catorce tiene opción de respuesta múltiple; en la entrevista realizada a los empleados se observó que el 100% afirmó que la inducción es realizada por el Coordinador de Gestión Humana y el 6,9% recibió además inducción por parte del jefe inmediato, en lo referente al puesto de trabajo; la Inducción y/o Re inducción según lo establecido en el Subproceso, debe estar a cargo en su mayoría del Coordinador de Gestión Humana, lo cual verifica que la inducción está dirigida por la persona adecuada.

### Evaluación de desempeño

#### Pregunta N. 15

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

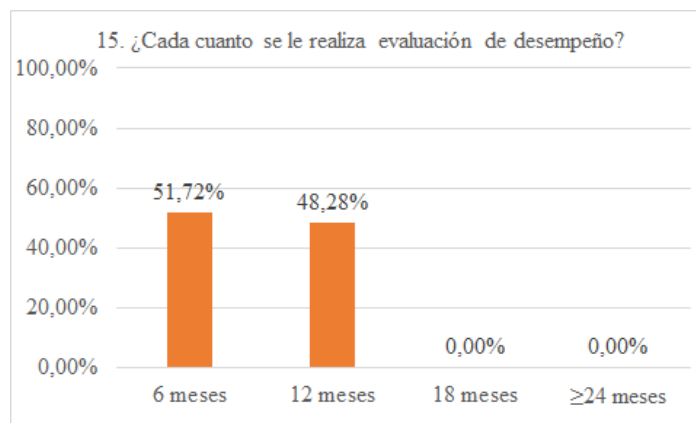


Figura 19. Resultados pregunta N.15 Entrevista a empleados.

La pregunta número quince es de selección múltiple con única respuesta; los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los empleados fueron: el 51,72% afirma que la periodicidad de la evaluación de desempeño es de 6 meses y el 48,28% afirman que se les realiza cada 12 meses; según lo establecido por el Coordinador de Gestión Humana la periodicidad de la evaluación de desempeño es de 6 meses; por lo que se evidencia la irregularidad del Subproceso en las respuestas de los empleados. Adicionalmente, se evidenció que al momento de entrevistar a los empleados, se notó inseguridad a la hora de contestar.

### Examen periódico

Pregunta N. 16

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

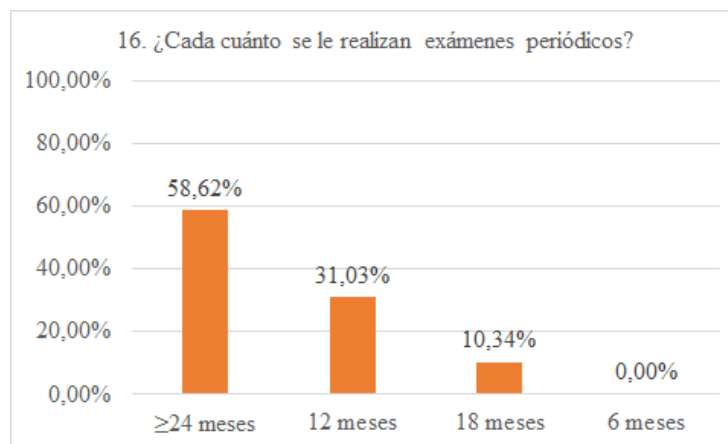


Figura 20. Resultados pregunta N.16 Entrevista a empleados.

La pregunta número dieciséis es de selección múltiple con única respuesta; los resultados de las entrevistas ejecutadas a los operarios arrojaron los siguientes resultados: el 58,62% afirman que se le realizan los exámenes periódicos cada dos años, el 31,03% afirman que se le realizan cada año y el 10,34% afirman que se realizan cada 18 meses; según lo establecido por el Coordinador de Gestión Humana la periodicidad de esta actividad es de 2 años, lo cual se verificó teniendo un máximo de respuestas afirmativas por parte de los empleados, sin embargo el 41,38% negó la veracidad de la periodicidad, esto se debe a que es una actividad que se realiza en un rango de tiempo extenso, por lo que los empleados no tienen muy claras las fechas (al momento de entrevistar a los empleados, se notó inseguridad a la hora de contestar).

4.2.2.3. **Instrumentos de evaluación y autoevaluación:** La evaluación y autoevaluación se llevó a cabo con el fin de corroborar el nivel de cumplimiento y la percepción por parte de los empleados y el Coordinador de Gestión Humana sobre el Proceso, quienes debían valorar de uno a cinco cada una de las actividades mencionadas por Subprocesos según fuera su experiencia en

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

la empresa así: 1: No se realiza, 2: Se realiza sin un proceso estructurado, 3: Se realiza algunas veces, 4: se realiza y sus resultados son regulares y 5: se realiza y sus resultados son muy buenos.

A continuación se presenta los resultados de este análisis.

**4.2.2.3.1. Autoevaluación aplicada al Coordinador de Gestión Humana:** En esta se identificó la veracidad y nivel de cumplimiento de cada uno de los Subprocesos de Gestión Humana según la percepción del Coordinador del Proceso, cabe mencionar que este se desarrolla en base a sus conocimientos y experiencia, sin llevar a cabo un procedimiento estructurado o definido con anterioridad. (Los resultados de este instrumento se pueden observar en el Apéndice E).

**4.2.2.3.2. Evaluación aplicada a una muestra de los operativos de la empresa:** Los resultados del análisis efectuado sobre la evaluación aplicada a una muestra de los empleados de INAL se puede observar en el Apéndice G y Apéndice H.

**4.2.2.4. Conclusiones del diagnóstico:** A continuación se presenta el diagrama causa - efecto (Ishikawa) reflejando en él los resultados del diagnóstico realizado.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

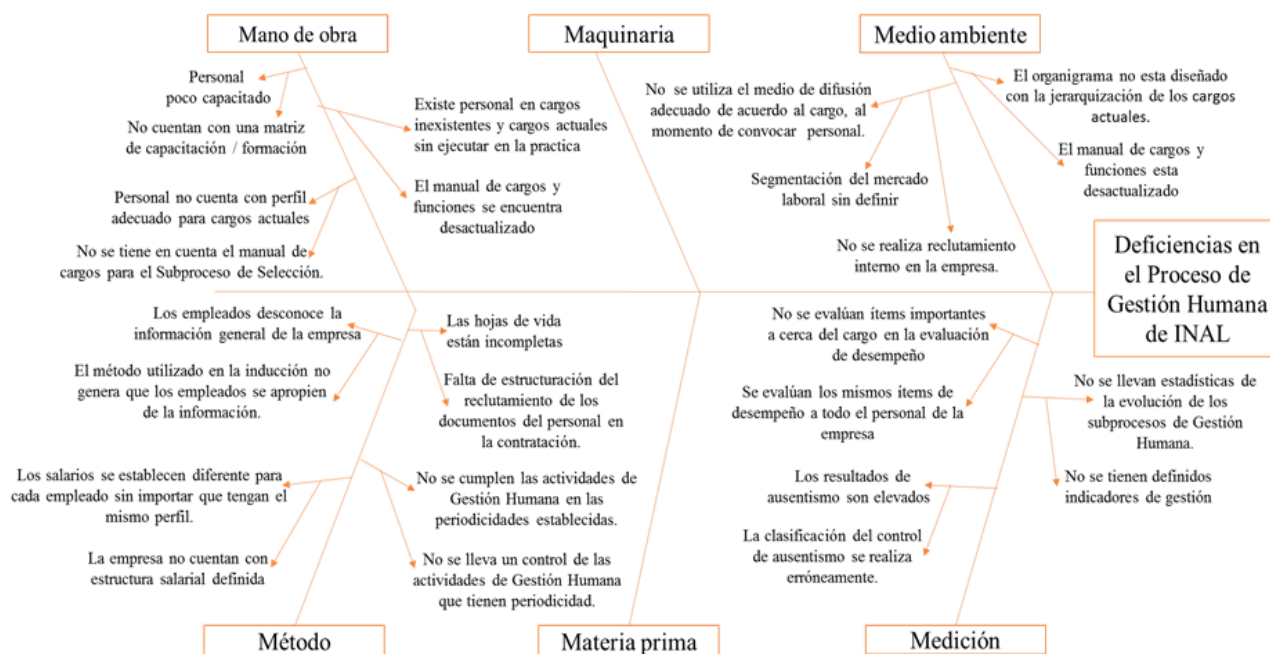


Figura 21. Diagrama causa – efecto (Ishikawa).

El diagnostico permitió evidenciar una deficiente ejecución en los Subprocesos de Gestión Humana, concluyendo:

- ✓ La empresa no tiene definida la segmentación del mercado laboral, por lo que se pierden recursos y tiempo en medios de difusión no acordes a los cargos.
- ✓ La empresa no tiene estipulado dentro de su procedimiento de Gestión Humana el reclutamiento interno, siendo viable la realización para algunos cargos, se puede identificar esta actividad con el fin de ahorrar recursos en entrenamiento e inducción a personal nuevo.
- ✓ Los empleados actuales de la empresa fueron entrevistados por el Gerente General sin un formato o documento de soporte, la empresa requiere ajustar este procedimiento teniendo

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

en cuenta que la entrevista está bien estructurada, pero se le realiza solo a los empleados ya contratados, es decir, no se le da el uso previsto para el Subproceso de Selección.

- ✓ INAL no cuenta con una política salarial definida, los salarios se establecen diferente para cada persona y no existe un aumento regular establecido para cada uno de ellos, lo cual genera insatisfacción entre los empleados de la empresa.
- ✓ Se requiere un ajuste en la ejecución del Subproceso de Inducción y Re inducción del personal, pues hasta el momento no se realiza un control y seguimiento para verificar que el nuevo empleado revisa y conoce la información suministrada durante este procedimiento.
- ✓ Al revisar los registros de las hojas de vida actuales de la empresa se tiene que ninguna está completa y actualizada, por lo que se requiere una revisión rigurosa de las mismas, verificar registros y completar información necesaria en cada una de ellas.
- ✓ La empresa no cuenta con un respaldo digital de las hojas de vida, lo que genera pérdida de la información y poco control para suministrar rápidamente la misma en caso de una emergencia.
- ✓ El manual de cargos y funciones y el organigrama requieren ajustes importantes que no se han llevado a cabo, ya que se encuentran en ellos cargos inexistentes en la actualidad y personas con cargos que no están formalmente creados.
- ✓ El reglamento interno por su amplia extensión y su contenido complejo requiere una revisión, ajuste y reestructuración en cada uno de sus temas; además, en su composición se enuncian cargos antiguos, por lo que requiere de actualización en cuanto a redacción y cargos.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

- ✓ En el Subproceso de Evaluación de desempeño se consideran los mismos ítems para todo el personal de la empresa desde directivos y administrativos hasta operativos, lo cual genera que no se evalúen ítems importantes acerca de cada cargo; adicionalmente, no se lleva a cabo un control sobre las actividades posteriores, por lo que no permite hacer un seguimiento a la evolución y desempeño del empleado, y por esto el procedimiento requiere importantes modificaciones.
- ✓ La empresa no tiene un control de la vigencia de evaluaciones de desempeño, re inducción, exámenes periódicos y cursos necesarios para algunos cargos, lo que ocasiona que los subprocesos no se desarrollen adecuadamente.
- ✓ El control de incapacidades y ausentismo requiere modificaciones importantes, teniendo en cuenta que no se han destinado suficientes esfuerzos en este procedimiento, su ejecución y su control, por lo que no se obtienen datos claros y reales sobre este indicador.
- ✓ La empresa no cuenta con una matriz de formación y capacitaciones requeridas en el Subproceso de Formación, sólo se realizan bajo requerimientos del día a día, sin un proceso estructurado.
- ✓ Los Subprocesos de Gestión Humana requieren una actualización con el fin de estandarizar los mismos, pues como se pudo observar en los hallazgos, el procedimiento, registro y control no se realiza de manera uniforme.
- ✓ El Coordinador de Gestión Humana no destina esfuerzos suficientes a realizar una revisión y actualización periódica del procedimiento de Gestión Humana, dejando este documento desactualizado e incompleto, requiriendo urgentes modificaciones y cambios.

## 5. Formulación del Plan de Mejoramiento

Se diseñaron propuestas de mejora con base en los resultados del diagnóstico realizado, inicialmente se justificó cada mejora con la identificación del problema, descripción de la mejora propuesta, el/los responsables de su formulación y aplicación, los recursos necesarios para su ejecución y el tiempo necesario para su ejecución.

Después de identificar la situación actual del Proceso y conocer las debilidades y fortalezas con las que cuenta, se llegó a la conclusión de que los problemas que se presentan en él están relacionados a la organización y ejecución de las actividades y procedimientos de Gestión Humana, por lo que se ve la necesidad de crear acciones a corto y largo plazo que generen una mejora en la ejecución de los Subprocesos.

A continuación se presenta el plan de mejoramiento formulado y propuesto a la junta directiva para la revisión y aprobación de cada una de las propuestas de mejora como resultado del diagnóstico y análisis realizado al Proceso de Gestión Humana de INAL. Se debe tener en cuenta que algunas de estas mejoras fueron expuestas por la empresa desde el inicio de la práctica como necesarias e indispensables para el óptimo desarrollo del proyecto de grado, estas fueron:

- ✓ Actualización y control de hojas de vida.
- ✓ Diseño e implementación de herramientas de control para la información digital de los empleados.
  - Actualización y ajuste del manual de cargos y funciones y organigrama.
- ✓ Diseño de herramienta para control de incapacidades.



## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Continuación Tabla 5.

*Formulación del plan de mejoramiento*

<b>Problema</b>	<b>Nombre de la propuesta</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>
2. INAL no cuenta con un respaldo de la información de sus empleados, lo cual puede ocasionar una gran pérdida en caso de un incidente externo	<b>Diseño e implementación de herramientas de control para la información digital de los empleados.</b>	<p>2.1. Revisar y seleccionar los documentos de las hojas de vida a digitalizar.</p> <p>2.2 Revisar y seleccionar posibles herramientas para control interno y de almacenamiento en la nube para las hojas de vida.</p> <p>2.3. Digitalizar los documentos seleccionados</p> <p>2.4. Crear una estrategia de control para revisión periódica de la digitalización de las hojas de vida</p> <p>2.5. Verificar y aprobar la digitalización de las hojas de vida</p> <p>2.6. Aplicar la estrategia de control para la digitalización periódica de la documentación.</p> <p>2.7. Verificar la estrategia de control periódicamente</p>	Estudiantes	Internet, Información, Sitio web Guardián de la Productividad	Una semana
			CGH Junta	Estudiantes	Anualmente
			directiva		

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Continuación Tabla 5.

*Formulación del plan de mejoramiento*

Tiempo de ejecución	Una semana permanente	Ejecución Anualmente
Recursos	Internet, Información, Google calendar, Costo de cursos Estudiantes	
Responsable	Estudiantes	CGH Junta directiva
Actividades	<p>3.1. Recolectar la información de la última fecha de actualización de las actividades para cada uno de los empleados.</p> <p>3.2. Revisar y seleccionar posibles herramientas a utilizar de acuerdo con los criterios establecidos por INAL.</p> <p>3.3. Diseñar el instrumento de control para INAL, utilizando la herramienta seleccionada.</p> <p>3.4. Capacitar a los líderes de cada proceso para el adecuado uso del instrumento de control propuesto.</p> <p>3.5. Crear la estrategia de control para verificar la correcta aplicación del instrumento propuesto.</p> <p>3.6. Ejecutar las actividades de acuerdo con el instrumento de control propuesto.</p> <p>3.7. Verificar la estrategia de control establecida periódicamente.</p>	
Nombre de la propuesta	<b>Diseño e implementación de una herramienta para el control de la ejecución de las actividades periódicas del Proceso de Gestión Humana.</b>	
Problema	3. Las actividades relacionadas a exámenes ocupacionales, cursos periódicos, re inducción y evaluaciones de desempeño no se ejecutan con la periodicidad establecida.	

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Continuación Tabla 5.

*Formulación del plan de mejoramiento*

Problema	Nombre de la propuesta	Actividades	Responsable	Recursos	Tiempo de ejecución
<p>4. Los empleados de INAL no se encuentran conformes con el salario establecido, pues existen desigualdades salariales para cargos iguales, entre otras situaciones que generan inconformidad.</p>	<p><b>Realización de un estudio para diseñar una política salarial.</b></p>	<p>4.1. Realizar una investigación externa sobre políticas salariales, estructura y propósito.</p> <p>4.2. Identificar los criterios que serán considerados en el estudio para la política salarial a formular para INAL (ejemplo: responsabilidades, funciones, experiencia, educación, entre otros)</p> <p>4.3. Identificar los salarios actuales de la empresa por persona y por cargos.</p> <p>4.4. Revisar e identificar los posibles salarios para los cargos actuales, de acuerdo con lineamientos del mercado.</p> <p>4.5. Diseñar la base de la política salarial de acuerdo con las actividades previas.</p> <p>4.6. Calcular el impacto económico que genera la política salarial propuesta para INAL.</p> <p>4.7. Entregar el estudio a la junta directiva para su revisión y posterior diseño de la política.</p>	Estudiantes	Internet, Información, Microsoft Word Estudiantes	Una semana Permanente

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Continuación Tabla 5.

*Formulación del plan de mejoramiento*

Tiempo de ejecución	Dos semanas	Anualmente
Recursos	Internet, Información, Microsoft Word, PowToon	
Responsable	Estudiantes	
Actividades	<p>5.1. Analizar el Subproceso de inducción y/o re inducción (actividades, documentos de soporte y registros).</p> <p>5.2. Identificar las falencias del Subproceso.</p> <p>5.3. Replantear el Subproceso de inducción y/o re inducción. (formato)</p> <p>5.4. Establecer las características y estructura de los videos.</p> <p>5.5. Verificar el contenido de los videos.</p> <p>5.6. Revisar, evaluar y seleccionar posibles herramientas para la elaboración de los videos de acuerdo con requerimientos de la empresa.</p> <p>5.7. Elaborar el video con temas de inducción y/o re inducción de personal.</p> <p>5.8. Elaborar el video con temas de reglamento interno.</p>	
Nombre de la	<b>Reestructuración del Subproceso de Inducción y/o re inducción</b>	
Problema	<p>5. El procedimiento ejecutado para realizar la inducción no ofrece los resultados esperados, los empleados no conocen las generalidades de la empresa ni su reglamento interno; además el formato de inducción carece de ítems importantes que deberían ser incluidos.</p>	

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Continuación Tabla 5.

*Formulación del plan de mejoramiento*

Tiempo de ejecución	Dos semanas	Permanente
Recursos	Internet, Información, formato, video, evaluación Estudiantes	
Responsable	Estudiantes	CGH
Actividades	<p>5.9. Validar los videos.</p> <p>5.10. Diseñar la evaluación para verificar la eficacia asociada a los videos de inducción.</p> <p>5.11. Verificar las evaluaciones asociadas a los videos.</p> <p>5.12. Crear la estrategia de control para la ejecución del Subproceso de inducción.</p> <p>5.13. Presentar los videos a los empleados nuevos y antiguos de INAL.</p> <p>5.14. Aplicar las evaluaciones a empleados nuevos y antiguos.</p> <p>5.15. Aplicar la estrategia de control para la ejecución periódica del Subproceso</p>	
Nombre de la	<b>Reestructuración del Subproceso de Inducción y/o re inducción</b>	
Problema	<p>5. El procedimiento ejecutado para realizar la inducción no ofrece los resultados esperados, los empleados no conocen las generalidades de la empresa ni su reglamento interno; además el formato de inducción carece de ítems importantes que deberían ser incluidos.</p>	

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Continuación Tabla 5.

*Formulación del plan de mejoramiento*

Tiempo de ejecución	Una semana	Ejecución permanente	Anualmente
Recursos	Internet, Información, Microsoft Word		
Responsable	Estudiantes y líderes de procesos	Estudiantes	CGH y junta directiva
Nombre de la propuesta	<b>Actualización y ajuste del manual de cargos y funciones y organigrama.</b>		
Problema	6. En el Manual de cargos y funciones se identificó que contiene: Cargos obsoletos, Cargos con diferente nombre y estructura, Inexistencia de cargos actuales llevados solo en la práctica, Las funciones frente al sistema HSEQ, se modificó por el sistema integrado de gestión (SIG).		
Actividades	<p>6.1. Diseñar la metodología de actualización del documento.</p> <p>6.2. Revisar el manual de cargos y funciones.</p> <p>6.3. Establecer la nueva estructura del manual de cargos y funciones.</p> <p>6.4. Investigar las funciones y responsabilidades de cargos inexistentes.</p> <p>6.5. Revisar y comparar los documentos externos para validación de la información.</p> <p>6.6. Verificar y actualizar las funciones y responsabilidades por cargos mediante entrevistas con líderes de procesos.</p> <p>6.7. Diseñar el organigrama de INAL.</p> <p>6.8. Socializar y validar el manual y organigrama actualizados.</p> <p>6.9. Diseñar la estrategia para actualización periódica del documento.</p> <p>6.10. Aplicar la estrategia de actualización periódica.</p>		

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Continuación Tabla 5.

*Formulación del plan de mejoramiento*

Tiempo de ejecución	Una semana
Recursos	Internet, Información, Microsoft excel , Google calendar, líderes de cada Proceso, Estudiantes
Responsable	Estudiantes y líderes de procesos
Actividades	<p>7.1. Analizar la ejecución de las actividades del Subproceso de evaluación de desempeño.</p> <p>7.2 Identificar las falencias del Subproceso.</p> <p>7.3 Replantear el Subproceso de evaluación de desempeño (Diseño de formatos de evaluación de desempeño para directivos, administrativos y operativos)</p> <p>Diseño de evaluaciones de desempeño en formato digital (Formularios de Google)</p> <p>7.4. Revisar los formatos en físico y digital.</p> <p>7.5. Capacitar a los líderes de cada proceso para el uso adecuado del software formularios de Google</p> <p>7.6. Crear la estrategia de control para la ejecución del Subproceso de evaluaciones de desempeño</p>
Nombre de la propuesta	<b>Reestructuración del Subproceso Evaluación de Desempeño</b>
Problema	<p>7. En el Subproceso Evaluación de desempeño se encontró que las actividades ejecutadas no se adaptan a los diferentes cargos, no incluyen elementos importantes que deberían ser evaluados, no permite hacer un seguimiento a la evolución y desempeño de cada empleado, y la periodicidad establecida no se cumple.</p>

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Continuación Tabla 5.

*Formulación del plan de mejoramiento*

<b>Tiempo de ejecución</b>	Anualmente
<b>Recursos</b>	Internet, Información, Impresiones, Formatos, Empleados
<b>Responsable</b>	CGH Junta directiva
<b>Actividades</b>	7.7. Realizar las evaluaciones de desempeño al personal de INAL 7.8. Aplicar la estrategia de control para la ejecución del Subproceso. 7.9. Verificar la estrategia de control periódica.
<b>Nombre de la propuesta</b>	<b>Reestructuración del Subproceso Evaluación de Desempeño</b>
<b>Problema</b>	7. En el Subproceso Evaluación de desempeño se encontró que las actividades ejecutadas no se adaptan a los diferentes cargos, no incluyen elementos importantes que deberían ser evaluados, no permite hacer un seguimiento a la evolución y desempeño de cada empleado, y la periodicidad establecida no se cumple.



## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Continuación Tabla 5.

Formulación del plan de mejoramiento

Tiempo de ejecución	Una semana	Anualmente
Recursos	Internet, Información, Microsoft Excel, líderes de procesos Estudiantes	
Responsable	Estudiantes y líderes de procesos directiva	CGH Junta
Actividades	<p>9.1. Revisar y verificar la documentación existente sobre la formación y capacitación de los actuales empleados.</p> <p>9.2. Ajustar y revisar los criterios considerados para la planeación del Subproceso de Capacitación y formación.</p> <p>9.3. Identificar las necesidades de formación y capacitación, de acuerdo con la modificación de la planeación del Subproceso.</p> <p>9.4. Reestructurar la herramienta para dar cumplimiento a la nueva planeación del Subproceso de Capacitación y formación.</p> <p>9.5. Socializar la herramienta modificada con el Coordinador de Gestión Humana.</p> <p>9.6. Crear la estrategia de control para la ejecución periódica del Subproceso.</p> <p>9.7. Aplicar la estrategia de control para la ejecución periódica del Subproceso.</p> <p>9.8. Verificar la estrategia de control periódicamente</p>	
Nombre de la propuesta	<b>Diseño de matriz para formación y capacitación.</b>	
Problema	<p>9. La empresa no cuenta con una planeación del Subproceso de capacitación y formación que permita actualizar a los empleados para las necesidades de la empresa y el sector.</p>	

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Continuación Tabla 5.

*Formulación del plan de mejoramiento*

<b>Tiempo de ejecución</b>	Una semana	Semestral Anualmente
<b>Recursos</b>	Internet, Información, Microsoft Word, Coordinador de Gestión Humana Estudiantes	
<b>Responsable</b>	Estudiantes	CGH Junta directiva
<b>Actividades</b>	<p>10.1. Revisar el procedimiento, formatos e información requerida para la ejecución de cada Subproceso de Gestión Humana.</p> <p>10.2. Diseñar la metodología de actualización del documento.</p> <p>10.3 Actualizar los formatos y documentos que lo requieren.</p> <p>10.4. Ajustar y actualizar el documento procedimiento de Gestión Humana.</p> <p>10.5. Realizar una revisión final del documento.</p> <p>10.6. Diseñar la estrategia de control para actualización periódica del documento.</p> <p>10.7. Validar el documento actualizado.</p> <p>10.8. Aplicar la estrategia de actualización periódica</p> <p>10.9. Verificar la estrategia de control periódicamente</p>	
<b>Nombre de la</b>	<b>Reestructuración del documento proceso de Gestión Humana</b>	
<b>Problema</b>	10. El documento proceso de Gestión humana se encuentra incompleto, teniendo en cuenta los Subprocesos establecidos y las actividades que actualmente se desarrollan en la empresa.)	

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

### 6. Selección e Implementación de las mejoras

El plan de mejoramiento fue presentado a la junta directiva y al Coordinador de Gestión Humana, quienes después de realizar la respectiva revisión, análisis y verificación, autorizaron la ejecución de todas las mejoras propuestas, de acuerdo a la disposición de recursos y prioridades asignadas por parte de la empresa. Estableciendo para las mejoras de Diseño e implementación de una política salarial y Diseño de matriz para formación y capacitación, que se realizarán solo hasta el diseño y estructuración de las mismas, dejando como responsabilidad de INAL la implementación y ejecución en el futuro de las mejoras mencionadas.

A continuación se presentan el análisis y resultados de la implementación del plan de mejoramiento propuesto a la Junta Directiva y Coordinador de Gestión Humana de la empresa.

#### 6.1. Actualización y control de hojas de vida

**6.1.1. Revisión y selección de documentos requeridos en las hojas de vida:** Se revisaron las hojas de vida para identificar los documentos, formatos e información que INAL tiene establecido contener en estas y se dialogó con el Coordinador de Gestión Humana para acordar los requerimientos, los cuales se presentan a continuación.

- ✓ Cédula de ciudadanía
- ✓ Tarjeta profesional o licencia (si aplica)
- ✓ Certificados de educación
- ✓ Certificados de formación (si aplica)
- ✓ Certificados de experiencia laboral
- ✓ Formalización del Contrato laboral

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

- ✓ Otro si y/o preaviso
- ✓ Certificación bancaria
- ✓ Afiliación a ARL, EPS, AFP y caja de compensación
- ✓ Solicitud de personal
- ✓ Entrevista de trabajo
- ✓ Inducción y/o re inducción
- ✓ Compromiso de uso de EPP`s
- ✓ Examen ocupacional de ingreso
- ✓ Examen periódico ocupacional
- ✓ Licencia de conducción (si aplica )
- ✓ Evaluación de desempeño
- ✓ Autorización expresa para el manejo de datos personales
  - ✓ Consentimiento informado para pruebas de sustancias psicoactivas

**6.1.2. Creación de estrategia de control para la revisión periódica de las hojas de vida y el procedimiento para ejecutarlo:** Se diseñó el formato control documentos de hojas de vida Apéndice I. este se dividió en documentos, formatos e información periódicos y fijos, los periódicos son aquellos que tienen establecidos una periodicidad por INAL o pueden perder vigencia por cambio de información de los empleados y los fijos son aquellos que no requieren revisión periódicamente; se estableció la revisión de las hojas de vida anualmente y se requiere hacer la revisión con el formato estipulado para verificar que las hojas de vida contengan todos los documentos, formatos e información necesarios.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

**6.1.3. Revisión de las hojas de vida e identificación de documentos e información**

**faltante:** Utilizando el formato estipulado se realizó la revisión a las hojas de vida de todos los empleados para conocer el estado en que se encontraban lo cual se puede observar detalladamente en el Apéndice D. A continuación se presenta el porcentaje de cumplimiento para cada requerimiento de la totalidad de los empleados de INAL.

*Tabla 6.*

Porcentaje de cumplimiento para requerimientos de las hojas de vida

<b>Documento/Formato</b>	<b>Cantidad de empleados que requieren el Documento/Formato</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento</b>
<b>Cédula de ciudadanía</b>	73	98,63%
<b>Tarjeta profesional o Licencia si aplica</b>	8	62,50%
<b>Certificados de Educación</b>	73	87,67%
<b>Certificados de Formación</b>	73	89,04%
<b>Certificados de experiencia laboral</b>	63	77,78%
<b>Formalización del Contrato Laboral</b>	73	76,71%
<b>Otro si y/o Preaviso</b>	29	24,14%

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Continuación Tabla 6

*Porcentaje de cumplimiento para requerimientos de las hojas de vida*

<b>Documento/Formato</b>	<b>Cantidad de empleados que requieren el Documento/Formato</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento</b>
<b>Certificación Bancaria</b>	72	43,06%
<b>Afiliación a ARL</b>	73	36,99%
<b>Afiliación a EPS</b>	73	95,89%
<b>Afiliación a AFP</b>	69	56,52%
<b>Afiliación a Caja de Compensación</b>	69	86,96%
<b>Solicitud de personal</b>	73	72,60%
<b>Entrevista de Trabajo</b>	73	83,56%
<b>Inducción y/o re inducción vigente</b>	73	38,36%
<b>Compromiso de uso de EPP's</b>	73	83,56%
<b>Examen Ocupacional de Ingreso</b>	73	93,15%
<b>Examen Periódico Ocupacional vigente</b>	73	60,27%

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Continuación Tabla 6

*Porcentaje de cumplimiento para requerimientos de las hojas de vida*

<b>Documento/Formato</b>	<b>Cantidad de empleados que requieren el Documento/Formato</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento</b>
<b>Licencia de conducción</b>	16	62,50%
<b>Evaluación de desempeño vigente</b>	73	4,11%
<b>Autorización expresa para el manejo de datos personales</b>	73	0,00%
<b>Consentimiento informado para pruebas de sustancias psicoactivas</b>	73	0,00%

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

**6.1.4. Obtención y actualización de documentos, formatos e información requerida por estos:** Para obtener toda la información faltante primero se enteró a los empleados implicados para que llevaran los documentos y/o formatos faltantes, se diligencio los formatos requeridos, se realizó inducción, evaluación de desempeño, exámenes ocupacionales, contratos laborales y “otro si” a los empleados que lo requerían y finalmente se reclutaron los certificados de ARL, EPS, AFP, caja de compensación y certificación bancaria.

La siguiente tabla muestra cómo quedaron los porcentajes de cumplimiento de los requerimientos de las hojas de vida, en la cual se refleja el cumplimiento del objetivo; cabe resaltar que los exámenes periódicos de ingreso es una actividad que no se puede mejorar.

Tabla 7.  
*Porcentajes actuales de los requerimientos de las hojas de vida*

<b>Documento/Formato</b>	<b>Cantidad de empleados que requieren el Documento/Formato</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento</b>
<b>Cédula de ciudadanía</b>	73	100%
<b>Tarjeta profesional o Licencia si aplica</b>	8	100%
<b>Certificados de Educación</b>	73	100%
<b>Certificados de Formación</b>	73	100%
<b>Certificados de experiencia laboral</b>	63	100%

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Continuación Tabla 7

*Porcentajes actuales de los requerimientos de las hojas de vida*

<b>Documento/Formato</b>	<b>Cantidad de empleados que requieren el Documento/Formato</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento</b>
<b>Formalización del Contrato Laboral</b>	73	100%
<b>Otro si y/o Preaviso</b>	29	100%
<b>Certificación Bancaria</b>	72	100%
<b>Afiliación a ARL</b>	73	100%
<b>Afiliación a EPS</b>	73	100%
<b>Afiliación a AFP</b>	69	100%
<b>Afiliación a Caja de Compensación</b>	69	100%
<b>Solicitud de personal</b>	73	100%
<b>Entrevista de Trabajo</b>	73	100%
<b>Inducción y/o re inducción vigente</b>	73	100%
<b>Compromiso de uso de EPP's</b>	73	100%

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Continuación Tabla 7

*Porcentajes actuales de los requerimientos de las hojas de vida*

<b>Documento/Formato</b>	<b>Cantidad de empleados que requieren el Documento/Formato</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento</b>
<b>Examen Ocupacional de Ingreso</b>	73	93,15%
<b>Examen Periódico Ocupacional vigente</b>	73	100%
<b>Licencia de conducción</b>	16	100%
<b>Evaluación de desempeño vigente</b>	73	100%
<b>Autorización expresa para el manejo de datos personales</b>	73	100%
<b>Consentimiento informado para pruebas de sustancias psicoactivas</b>	73	100%

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

**6.1.5. Verificación y aprobación de las hojas de vida:** El Coordinador de Gestión Humana revisó una muestra de las hojas de vida para verificar que contenían todos los requerimientos estipulados, se encontró un resultado positivo por lo cual dieron la aprobación de las hojas de vida.

**6.1.6. Aplicación de la estrategia de control para revisión periódica de las hojas de vida:** Se estipulo que el responsable de la revisión periódica de las hojas de vida es el Coordinador de Gestión Humana y esta actividad tendrá una periodicidad anual; la revisión se ejecutara con el formato Apéndice 9 control documentos de hojas de vida en el cual se deben revisar los requerimientos que tienen periodicidad o pierden su vigencia por cambios en la información, chequear los que están vigentes, identificar el nivel de cumplimiento con la cantidad de hojas de vida completas sobre total de hojas de vida.

**6.1.7. Verificación de la estrategia de control periódicamente:** Se estipulo a la Junta directiva como el ente encargado de verificar la ejecución de la estrategia de control con una periodicidad anual; esta revisión se realiza a una muestra de las hojas de vida al azar y depende de los resultados se tomarán las respectivas correcciones.

## **6.2. Digitalización de hojas de vida.**

**6.2.1. Revisar y seleccionar los documentos de las hojas de vida a digitalizar:** Se dialogó con el Coordinador de Gestión Humana para acordar cuáles son los documentos y formatos de vital importancia que estén digitalizados, los cuales se presentan a continuación:

- ✓ Contrato laboral

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

- ✓ “Otro si” (si aplica)
- ✓ Cedula de ciudadanía
- ✓ Certificados de educación
- ✓ Certificados de Formación
- ✓ Compromiso de utilización de EPP`s
- ✓ Certificados de afiliación a EPS, ARL y AFP
- ✓ Autorización expresa para el manejo de datos personales
- ✓ Consentimiento informado para pruebas de sustancias psicoactivas

**6.2.2. Digitalizar los documentos seleccionados para control interno y en la nube:** El proceso de digitalización se realizó escaneando las hojas de vida de los empleados de INAL, se tomaron fotos a los empleados con el uniforme y posteriormente se creó una carpeta para cada uno de los empleados y se dejó en un archivo en el computador del Coordinador de Gestión Humana; además se utilizó una herramienta online creada por la ARL “SURA” llamada guardián de la productividad en la cual se deben llenar unos datos de los empleados, subir las fotos y los archivos escaneados.

A continuación se presenta una captura de pantalla de la página online “guardián de la productividad”

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

The screenshot shows a web browser at the URL <https://www.guardiandelaproduktividad.com/app/clientes/view/199>. The user is logged in as ANDERSON RUEDA. The application interface includes a sidebar menu with options like Dashboard, Perfil, Clientes, Plan de Trabajo, and Reportes. The main content area displays the 'DATOS BÁSICOS' form for an employee, which includes the following fields:

- Personal Information:** Género\* (dropdown), Tipo de Documento\* (dropdown), Número de documento\* (text input), Fecha de Expedición (calendar), Fecha de Nacimiento (calendar), Nombre\* (text input), Apellidos\* (text input).
- Employment Information:** Tipo de Contrato\* (dropdown), Cargo (dropdown with plus icon), Ocupación\* (text input), Profesión\* (dropdown), Centro de Trabajo (dropdown), Salario / IBC\* (text input with plus icon).
- Administrative Information:** EPS\* (dropdown), AFP\* (dropdown), ARL\* (dropdown), País\* (dropdown), Departamento\* (dropdown), Ciudad\* (dropdown).

Figura 22. Captura de pantalla de la herramienta Guardián de la productividad. Nota: tomado de la página Guardián de la productividad

**6.2.3. Crear una estrategia de control para revisión periódica de la digitalización de las hojas de vida:** Se estipula que el Coordinador de Gestión Humana debe realizar la digitalización de las hojas de vida durante el proceso de contratación, además se debe realizar una revisión anual para verificar que todos los documentos y hojas de vida de los empleados estén digitalizados, esta verificación se realiza con un formato que contenga los nombres de todos los empleados y se realizará un check list a la lista para garantizar el proceso.

**6.2.4. Verificar y aprobar la digitalización de las hojas de vida:** El Coordinador de Gestión Humana revisó una muestra de las hojas de vida digitalizadas para verificar que contenían todos los documentos y formatos estipulados, se encontró un resultado positivo por lo cual dieron la aprobación a la mejora.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

**6.2.5. Aplicar la estrategia de control para la digitalización periódica de la documentación:** Se estipulo que el responsable de la revisión periódica de las hojas de vida digitalizadas es el Coordinador de Gestión Humana y esta actividad tendrá una periodicidad anual; la revisión se ejecutará con un formato que contenga los nombres de todos los empleados y se realizará un check list a la lista para garantizar el proceso.

**6.2.6. Verificar la estrategia de control periódicamente:** Se estipulo a la Junta directiva como el ente encargado de verificar la ejecución de la estrategia de control para la digitalización periódica de la documentación con una periodicidad anual; esta revisión se realiza a una muestra al azar y depende de los resultados se tomarán las respectivas correcciones.

### **6.3. Diseño e implementación de una herramienta para el control de la ejecución de las actividades periódicas del Proceso de Gestión Humana.**

**6.3.1. Recolectar la información de la última fecha de actualización de las actividades para cada uno de los empleados:** En este caso se pudo identificar el grave estado de las actividades periódicas del Proceso de Gestión Humana, las cuales se pueden observar en detalle en el Apéndice D. A continuación se presenta el porcentaje de cumplimiento para cada actividad periódica de la totalidad de los empleados de INAL:

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Tabla 8.

*Porcentaje de cumplimiento para actividades y cursos periódicos*

<b>Actividad / Curso</b>	<b>Total</b>	<b>Empleados</b>	<b>% de</b>
<b>Periódico</b>	<b>empleados que</b>	<b>con la actividad</b>	<b>cumplimie</b>
	<b>lo requieren</b>	<b>vigente</b>	<b>nto</b>
<b>Exámenes</b>	73	37	50,68%
<b>ocupacionales periódicos</b>			
<b>Inducción / Re</b>	73	21	28,77%
<b>inducción</b>			
<b>Evaluaciones de</b>	73	3	4,11%
<b>desempeño</b>			
<b>Trabajo seguro en</b>	2	1	50%
<b>energías peligrosas /</b>			
<b>Bloqueo y etiquetado</b>			
<b>Curso trabajo seguro</b>	17	3	17,65%
<b>en alturas</b>			
<b>Manejo seguro de</b>	5	4	80%
<b>montacargas</b>			

En la tabla 8 se puede observar la situación crítica de la mayoría de las actividades periódicas por lo que se confirma la necesidad de crear una herramienta para el control de la ejecución de dichas actividades en el tiempo estipulado para cada Subproceso.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

**6.3.2. Revisar y seleccionar posible herramienta a utilizar de acuerdo con los criterios establecidos por INAL:** Los criterios establecidos por INAL para la herramienta a utilizar son:

- ✓ Ser accesible para todos los empleados involucrados en la ejecución de la actividad.
- ✓ Permitir llevar el control periódico con los mínimos cambios en el diseño de su estructura.
- ✓ Ser Fácil de utilizar para los empleados involucrados.
- ✓ Tener bajo costo
- ✓ El diseño debe ser una agenda para el adecuado control de las fechas periódicas.

Por lo anterior se valoraron dos herramientas a utilizar, una de ellas (SMARTSHEET) propuesta por la empresa y la segunda (GOOGLE CALENDAR) propuesta por las estudiantes para realizar una comparación entre las dos, evaluar y seleccionar la más óptima de acuerdo a las necesidades y criterios previamente establecidos.

A continuación se presenta la valoración de 1 a 5 siendo 1 el mínimo y 5 el máximo para cada una de las características de las diferentes herramientas con ayuda del Coordinador de Gestión Humana, quien es la persona que utilizará directamente la herramienta.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Tabla 9.

*Comparación entre las herramientas Smartsheet y Google Calendar*

<b>Herramienta</b>	<b>Características</b>	<b>✓ Valoración</b>	<b>Total</b>
<b>SMARTSHEET</b>	✓ Software diseñado para la gestión de proyectos.	✓ 4	19
	✓ Dentro de sus herramientas contiene un calendario y recordatorios.	✓ 5	
	✓ Permite múltiples tareas, manipular el flujo de trabajo, controlar en el tiempo, editar eventos, etc.	✓ 1	
	✓ Permite agregar archivos a los proyectos.	✓ 4	
	El costo del Software es para un solo ordenador pudiendo compartir con equipos ilimitados los proyectos (hojas de cálculo).	✓ 1	
	✓ Requiere un entrenamiento profundo para su utilización.	✓ 1	
	✓ Tiene un costo adicional asumido por la empresa.	✓ 2	
	✓ Costo: \$110.000 / mes.	✓ 1	

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Continuación Tabla 9

*Comparación entre las herramientas Smartsheet y Google Calendar*

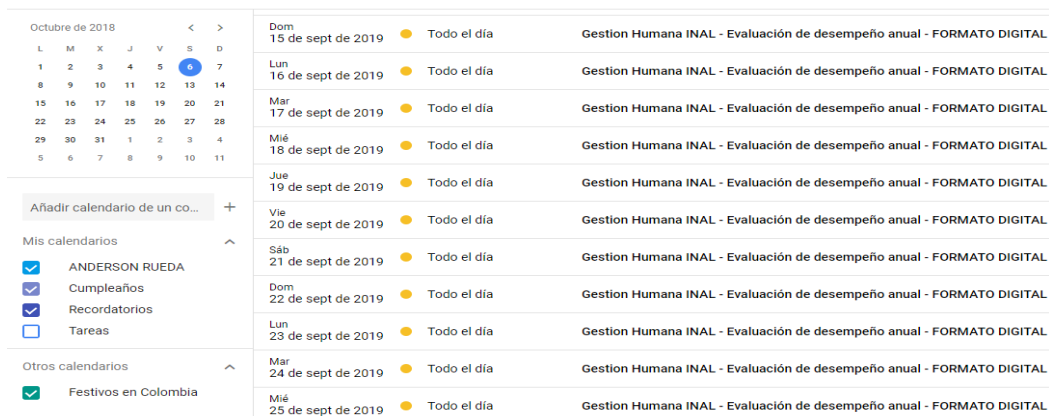
Herramienta	Características	✓	Valoración	Total
<b>GOOGLE</b>	✓ Software diseñado para el control	✓	5	30
<b>CALENDAR</b>	de agenda y calendario.			
	✓ La base es una agenda que se puede programar para eventos repetitivos o periódicos.	✓	5	
	✓ Permite agregar archivos, enlaces y descripciones a los eventos.	✓	5	
	✓ Requiere un entrenamiento sencillo y corto para su utilización.	✓	5	
	✓ No tiene costos adicionales asociados.	✓	5	
	✓ Costo: precio indirecto del internet asumido por la empresa / mes.	✓	5	

Teniendo en cuenta las especificaciones planteadas por INAL y la valoración expuesta por parte del Coordinador de Gestión Humana, se identificó a GOOGLE CALENDAR como la herramienta óptima para el control de la ejecución de las actividades periódicas, siendo esta la que obtuvo mayor resultado en la valoración, es accesible para todos los empleados involucrados, es fácil de utilizar, permite crear actividades repetitivas en un periodo determinado y no tiene costos adicionales asociados más que el costo del internet que ya asume la empresa como un gasto fijo.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

**6.3.3. Diseñar el instrumento de control para INAL, utilizando la herramienta**

**seleccionad:** El instrumento de control se diseñó teniendo en cuenta las fechas recolectadas en la acción número uno, con estas se realizó una planeación con la periodicidad y el tipo de actividad, teniendo en cuenta que la herramienta seleccionada (GOOGLE CALENDAR), es una agenda ya establecida que se programa de acuerdo a las actividades de cada día, y la misma genera recordatorios y alertas a los empleados que estén incluidos en el evento o actividad además del administrador (Coordinador de Gestión Humana). A continuación se presenta la estructura final del instrumento de control



*Figura 23.* . Planeación de las evaluaciones de desempeño en formato digital para el periodo de Marzo a Septiembre de 2019.

En la figura 23 se puede observar la programación de las actividades en el respectivo periodo de tiempo, en este caso específico de la evaluación de desempeño para el mes de Septiembre del año 2019, y de esta manera la herramienta lo recuerda cada seis meses que corresponde a la ejecución de esta actividad según lo establecido en el procedimiento de Gestión Humana.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

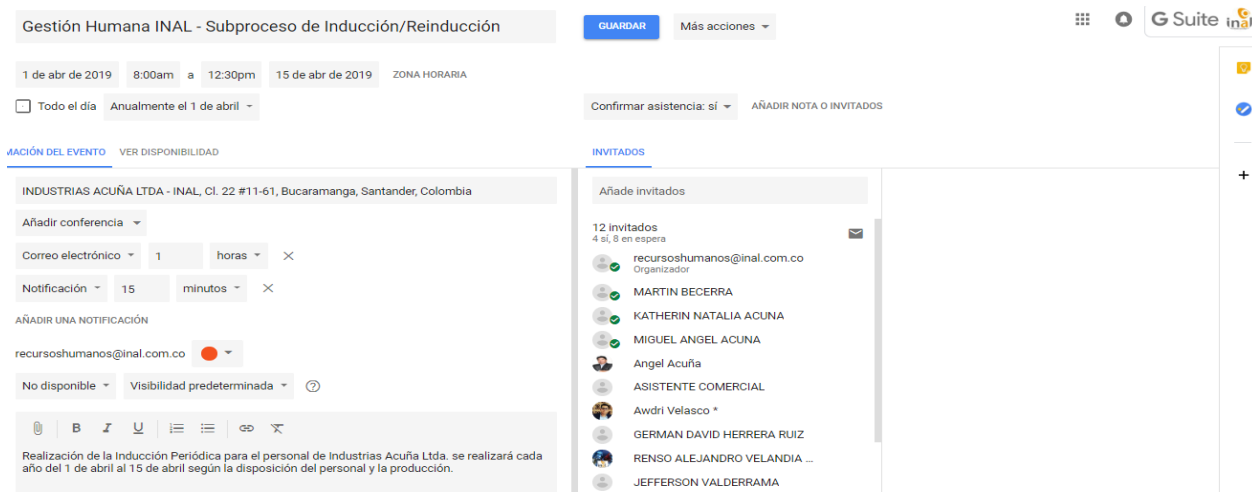


Figura 24. Estructura de la actividad de inducción/Re inducción.

En la figura 24 se observa cómo se realizó la programación de la actividad de inducción/re inducción que corresponde al Subproceso con el mismo nombre, allí se puede observar cómo se programó la ejecución en unas fechas específicas anualmente de acuerdo a la información recolectada para cada empleado y a las disposiciones establecidas por INAL quienes sugirieron que las actividades de Exámenes periódicos, Inducción y Evaluación de desempeño se realizarán en una fecha específica para todos los empleados en el periodo establecido; por lo cual, para la inducción/re inducción específicamente se estipuló que se realice en abril de cada año, para todos los empleados, teniendo esta actividad una periodicidad anual.

También se observan los participantes de la actividad, quienes son los líderes de procesos y junta directiva; se agrega un recordatorio para todos los participantes de la actividad durante los días de su ejecución; finalmente, se agrega una descripción de la actividad, explicando la periodicidad, forma de ejecución y se agrega archivos de ser necesario para cada una de las actividades.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

**6.3.4. Capacitar a los líderes de cada proceso para el adecuado uso del instrumento de control propuesto:** Después de diseñar el instrumento de control, se realizó una capacitación a cada uno de los líderes de procesos con el fin de explicar la programación de cada una de las actividades y la forma en la que se lleva a cabo su ejecución. Se explicó:

- ✓ Funcionalidad de la herramienta.
- ✓ Forma en que se programa una actividad o evento.
- ✓ Identificación de cada una de las actividades programadas.
- ✓ Revisión de los recordatorios y alertas que genera cada actividad.

De esta manera se aseguró el entendimiento del instrumento de control por parte de cada uno de los empleados involucrados, teniendo en cuenta que cada uno de ellos manejaba la herramienta para sus actividades personales y laborales, por lo cual el procedimiento fue sencillo y dinámico con cada uno de ellos.

**6.3.5. Crear la estrategia de control para verificar la correcta aplicación del instrumento propuesto:** La estrategia de control está enfocada a la determinación de los objetivos y planes a largo plazo, en ella se identifican las acciones a seguir para realizar una verificación de la ejecución del instrumento de control y se realiza por la junta directiva, teniendo en cuenta que la ejecución del instrumento de control y de las actividades en él expuestas son responsabilidad del Coordinador de Gestión Humana.

A continuación se expone la estrategia propuesta a INAL por pasos:

- ✓ Verificar las actividades y periodos programados en la herramienta.
- ✓ Identificar las actividades ejecutadas hasta la fecha.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

- ✓ Verificar los documentos y/o formatos soportes de cada actividad ejecutada.
- ✓ Identificar el nivel de cumplimiento del instrumento de control con la cantidad de actividades ejecutadas sobre la cantidad de actividades programadas.
- ✓ Calificar la ejecución del instrumento de control y del Coordinador de Gestión Humana teniendo en cuenta los resultados anteriores.

### **6.3.6. Ejecutar las actividades de acuerdo con el instrumento de control propuesto:**

La ejecución de las actividades programadas en la herramienta son responsabilidad del Coordinador de Gestión Humana, quien es la persona que tiene el control sobre el instrumento, su diseño y modificación en el tiempo, aunque se generen recordatorios para todos los líderes de procesos, esto se hace solamente para que cada uno de ellos conozcan las fechas en las que se debe disponer del personal para la ejecución de dichas actividades.

*Exámenes Ocupacionales Periódicos:* Los exámenes periódicos se realizaron en el transcurso del actual proyecto, teniendo en cuenta esta actualización realizada después del diagnóstico y análisis al Proceso de Gestión Humana y la periodicidad de esta actividad, quedó establecida la próxima fecha de ejecución de la actividad en Abril del 2020; pues, en Abril de este año se realizó exámenes de ingreso un empleado de INAL y se debe respetar la periodicidad de dos años, estableciendo esta fecha para todos los empleados de la empresa.

*Re inducción:* Teniendo en cuenta el resultado del diagnóstico del actual proyecto y las fechas recolectadas para cada empleado, se estableció la ejecución de una re inducción para los empleados de INAL en Junio de 2018, para aquellos empleados que no contaban con esta actividad vigente, y teniendo en cuenta las demás fechas de la totalidad de los empleados, se estableció la

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

periodicidad de esta actividad cada año en Abril, con el fin de que ninguno de los empleados esté con una inducción desactualizada en algún momento de su contrato.

*Evaluación de desempeño:* En el transcurso del actual proyecto se llevó a cabo la evaluación de desempeño periódica, la cual fue en Mayo 2018, realizada durante el diagnóstico y análisis al Proceso de Gestión Humana; Sin embargo e ignorando esta fecha, quedó establecida la próxima fecha de ejecución de la actividad en Septiembre por petición de la empresa, teniendo en cuenta procedimientos internos con los demás procesos de INAL, por lo cual queda establecido en la herramienta evaluaciones de desempeño en Septiembre y Abril de cada año.

Para las actividades asociadas a cursos periódicos, se dejó establecido en el instrumento de control las fechas en las que se debe ejecutar y el personal que debe realizar dichos cursos de acuerdo a responsabilidades establecidas en el Manual de cargos y funciones.

Para finalizar, el Coordinador de Gestión Humana debe estar atento a los recordatorios y fechas establecidas para cada una de las actividades periódicas en el instrumento de control y garantizar su ejecución en las fechas indicadas en él.

**6.3.7. Verificar la estrategia de control establecida periódicamente:** La junta directiva debe estar atenta a la ejecución y aplicación del instrumento de control, para lo cual se estableció una estrategia de control para verificar la correcta aplicación del instrumento propuesto, en la cual están establecidas actividades a ejecutar, controlar y verificar por parte de sus integrantes.

### **6.4. Realizar un estudio para diseñar una política salarial.**

El estudio realizado en la empresa para diseñar posteriormente una política y estructura salarial busca principalmente ofrecer una orientación sobre el estado actual de la empresa, la importancia

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

de contar con estas herramientas y sobre la necesidad que tiene la empresa en este tema, con el fin de mejorar el clima laboral, la cultura y la perspectiva de los empleados en INAL.

**6.4.1. Realizar una investigación externa sobre políticas salariales, estructura y propósito:** Se realizó una investigación teniendo en cuenta las necesidades de INAL de crear una política salarial que regule el establecimiento de los salarios de sus nuevos empleados y el bajo clima organizacional con el que se cuenta para ciertos cargos. Para tal efecto se tuvo en cuenta la investigación de Mejía-Herrera, E. (2015). Guía para el diseño de estructuras salariales en las empresas. (Documento de docencia No. 8). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. doi: <http://dx.doi.org/10.16925/greylit.1080> para el diseño de la política salarial y además de esto, se identificó que el propósito de una política salarial es responder a criterios de equidad interna y transparencia, de acuerdo con las funciones y responsabilidades asignadas al colaborador de El diseño de estructuras salariales. (2016). *Conexión ESAN*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/el-diseno-de-estructuras-salariales/>

**6.4.2. Identificar los criterios que serán considerados en el estudio para la política salarial a formular para INAL (ejemplo: responsabilidades, funciones, experiencia, educación, entre otros):** Los criterios que fueron considerados en la formulación en el estudio son:

- ✓ Educación: (Básica primaria, Bachiller, Técnico, Tecnólogo, Profesional, Especialista).
- ✓ Experiencia: (Sin experiencia, 1 - 3 años, 3 - 5 años, 5 - 10 años, 10 o más años)
- ✓ Para las demás características se calificó como bajo, medio y alto para cada cargo.
- ✓ Iniciativa e ingenio

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

- ✓ Mental
- ✓ Físico
- ✓ Visual
- ✓ Recursos Financieros
- ✓ Equipo o herramientas
- ✓ Materiales o productos
- ✓ Seguridad y salud en el trabajo
- ✓ Relación con el público - clientes
- ✓ Información confidencial
- ✓ Riesgos Mecánicos
- ✓ Riesgos ambientales

Se aplicó la ponderación a cada cargo de acuerdo a cada una de las características valoradas para los cargos establecidos en la estructura salarial

**6.4.3. Identificar los salarios actuales de la empresa por persona y por cargos:** Para este caso se realizó una revisión de la información interna de la empresa con el fin de identificar los salarios de cada uno de los empleados, los cuales se pueden observar en el Apéndice J.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

**6.4.4. Revisar e identificar los posibles salarios para los cargos actuales, de acuerdo con lineamientos del mercado:** En este caso se realizó una investigación de cada uno de los cargos de INAL con respecto a su valoración en el mercado; revisando uno por uno en diferentes fuentes, se pudo identificar cada salario de acuerdo a los criterios establecidos para diseñar la política salarial.

Los resultados de esta investigación se observan en el Apéndice J y el Apéndice K.

**6.4.5. Diseñar la base de la política salarial de acuerdo con las actividades previas:** Para el estudio realizado como base de la política salarial se tuvo en cuenta la investigación externa sobre políticas salariales, estructura y propósito, los criterios considerados en la política salarial para INAL, los salarios actuales de la empresa por persona y por cargos y los salarios para los cargos actuales, de acuerdo con lineamientos del mercado; Finalmente, se diseñó una estructura clara y fácil de usar para el Gerente General quien es la persona que pondrá en práctica y ejecutará la política salarial en la empresa de ser aprobada su utilización.

El diseño de estudio como base para la política salarial se puede observar en el Apéndice J y el Apéndice K.

**6.4.6. Calcular el impacto económico que genera el estudio para diseño de la política salarial propuesta a INAL:** Teniendo en cuenta que se busca proponer una mejora viable y útil para la empresa, se calculó el impacto económico que generaría la política salarial de ser implementada por empleados y por cargos. Los resultados detallados de este análisis se pueden observar en el Apéndice J.

A continuación se presentan los resultados del análisis.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Tabla 10.

*Resultado del análisis impacto económico realizado por empleados*

<b>SALARIO</b>	<b>ACTUAL INAL</b>	<b>POLÍTICA SALARIAL</b>
TOTAL EMPLEADOS	\$ 113.904.968	\$ 125.760.526
Impacto económico		\$ 11.855.558
% de diferencia		10%

El análisis realizado por empleados de INAL dió un impacto económico para la empresa de un aumento del 10% sobre el costo de la nómina actual, es decir un aumento de este valor de \$ 11.855.558.

Tabla 11. *Resultado del análisis del impacto económico realizado por cargos*

<b>SALARIO</b>	<b>ACTUAL INAL</b>	<b>POLÍTICA SALARIAL</b>
TOTAL EMPLEADOS	\$ 115.355.377,33	\$ 127.390.935,33
Impacto económico		\$ 12.035.558,00
% de diferencia		10%

En este análisis se calculó el promedio de salario por cargo, teniendo en cuenta que es muy variado el salario para los diferentes empleados en un mismo cargo, esto justifica el aumento en los valores analizados, sin embargo se puede observar que el 10% en el valor de la nómina actual es el impacto económico asumido por INAL si deciden implementar la política salarial.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

**6.4.7. Entregar el estudio a la Junta directiva para su revisión y posterior diseño de la política salarial:** Teniendo en cuenta que esta mejora no fue aprobada en su etapa de implementación, se entrega a la empresa el estudio realizado, para su revisión y valoración por parte de la junta directiva de INAL, principalmente el Gerente General quien es la persona directamente responsable de su implementación de ser aprobada para la empresa. En este caso se realizaría gradualmente para los actuales empleados de INAL y cada vez que se contrate una persona se aplicará el salario establecido en la política salarial de acuerdo a su hoja de vida.

### **6.5. Reestructuración del Subproceso de Inducción y/o re inducción.**

Se ejecutó la realización de los vídeos con los temas, las características y estructura planteados anteriormente los cuales se pueden visualizar en el apéndice L y apéndice M.

**6.5.1. Analizar el Subproceso de inducción y/o re inducción (actividades, documentos de soporte y registros):** Para conocer el subproceso de inducción y/o re inducción primero se observó cómo se ejecutaba el procedimiento, el Coordinador de Gestión Humana nos explicó detalladamente como se realizaban las actividades y cuáles son los documentos y registros soporte asociados.

**6.5.2. Identificar las falencias del Subproceso:** Con la realización del diagnóstico se encontró que las falencias del subproceso de inducción y/o re inducción son:

- ✓ La manera como se ejecuta el subproceso de la inducción y/o re inducción no cumple con el objetivo, el personal de INAL no tiene conocimiento de los ítems presentados en la inducción, ya que el Coordinador de Gestión Humana entrega un folleto con la información y no corrobora que la información haya sido leída.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

- ✓ El formato se encuentra desactualizado ya que carece de ítems importantes como información del comité de convivencia, COPASST, aspectos de la brigada de emergencia, política de tratamiento de datos personales, política de consentimiento informado para prueba de sustancias psicoactivas, plan estratégico de seguridad vial, entre otros, los cuales se realizan actualmente en la empresa, pero no se dan a conocer a los empleados

**6.5.3. Replantear el Subproceso de inducción y/o re inducción (formato):** Para mejorar el subproceso de inducción y/o re inducción se planteó la siguiente metodología a INAL:

- ✓ Se actualizó el formato llamado con el mismo nombre añadiendo los ítems faltantes.
- ✓ Se realizaron dos videos con temas de la inducción para presentarlos a los empleados y de esta manera cambiar la metodología de su ejecución y lograr el cumplimiento del objetivo.
- ✓ se diseñó una evaluación de eficiencia donde se evalúan los temas presentados en los videos y de esta manera verificar que los empleados tienen conocimiento de estos.

**6.5.4. Establecer las características y estructura de los videos:** Para la realización de los videos se establecieron unos parámetros por parte de la empresa los cuales se presentan a continuación:

- ✓ Los videos no debe exceder de 10 minutos cada uno
- ✓ se requiere que el video sea con voz para mayor atención del público.
- ✓ El video debe ser informativo
- ✓ Utilizar una letra legible y en un tamaño adecuado
- ✓ Utilizar imágenes como apoyo a la explicación

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

**6.5.5. Verificar el contenido de los videos:** Se realizó una charla con el Coordinador de Gestión Humana y el Gerente General para verificar los temas que se deben exponer en los videos, los cuales se presentan a continuación:

Video con temas de la inducción

- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Valores y principios corporativos
- ✓ Gestión ambiental de calidad
- ✓ Política de gestión integral
- ✓ Política de control de emergencias
- ✓ Integrantes de la brigadas de emergencias
- ✓ Elementos de protección personal
- ✓ Equipo contra caídas
- ✓ Seguridad vial
- ✓ Comité paritario de seguridad y salud en el trabajo e integrantes
- ✓ Comité de convivencia

Video con temas del reglamento interno

- ✓ Periodo de prueba
- ✓ Horario de trabajo

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

- ✓ Horas extras
- ✓ Días de descanso legalmente obligatorios
- ✓ Vacaciones remuneradas
- ✓ Permisos y ausentismo
- ✓ Prescripciones de orden
- ✓ Licencia de maternidad
- ✓ obligaciones de los trabajadores

**6.5.6. Revisar, evaluar y seleccionar posibles herramientas para la elaboración de los videos de acuerdo con requerimientos de la empresa:** Los criterios establecidos por INAL para la herramienta a utilizar son:

- ✓ Ser Fácil de utilizar para los empleados involucrados.
- ✓ Tener bajo costo.
- ✓ Poder exportar fotos ya que se requiere subir imágenes de la empresa-
- ✓ Poder crear varias presentaciones del mismo video con el fin de modificarlo.

Por lo anterior se valoraron dos herramientas a utilizar, una de ellas (Powtoon) y la segunda (VideoPad) para realizar una comparación entre las dos, evaluar y seleccionar la más óptima de acuerdo a las necesidades y criterios previamente establecidos.

A continuación se presenta la valoración de 1 a 5 siendo 1 el mínimo y 5 el máximo para cada una de las características de las diferentes herramientas con ayuda del Coordinador de Gestión Humana, quien es la persona que utilizará directamente la herramienta.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Tabla 12.

Comparación entre las herramientas Poowton y Videopad

Herramienta	Características	Valoración	Total
Poowton	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Requiere un entrenamiento sencillo y corto para su utilización.</li> <li>✓ Las Plantillas son fáciles de usar e intuitivas.</li> <li>✓ Se pueden realizar varias copias de las presentaciones Powtoon</li> <li>✓ Puedes importar tu propia música</li> <li>✓ Puedes importar archivos de diferentes formatos</li> <li>✓ Existe una versión gratuita</li> <li>✓ Costo: precio indirecto del internet asumido por la empresa / mes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 5</li> <li>✓ 5</li> <li>✓ 5</li> <li>✓ 3</li> <li>✓ 5</li> <li>✓ 5</li> <li>✓ 5</li> </ul>	33

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Continuación Tabla 12.

*Comparación entre las herramientas Poowton y Videopad*

<b>Herramienta</b>	<b>Características</b>	<b>Valoración</b>	<b>Total</b>
<b>Videopad</b>	✓ Requiere un entrenamiento intermedio	✓ 2	21
	✓ Amplia variedad de transiciones para clips de vídeo	✓ 3	
	✓ Edición de vídeo 3D y conversión estereoscópica 2D a 3D	✓ 3	
	✓ Puedes importar tu propia música	✓ 5	
	✓ Puedes importar archivos de diferentes formatos	✓ 5	
	✓ Tiene un costo adicional asumido por la empresa.	✓ 2	
	✓ Costo: \$150.000 / mes.	✓ 1	

Teniendo en cuenta las especificaciones planteadas por INAL y la valoración expuesta por parte del Coordinador de Gestión Humana, se identificó a Powtoon como la herramienta óptima para la realización de los videos de inducción, siendo esta la que obtuvo mayor resultado en la valoración,

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

es accesible para todos los empleados involucrados, es fácil de utilizar, permite exportar archivos de diferentes formatos, se pueden realizar varias copias de las presentaciones Powtoon y no tiene costos adicionales asociados más que el costo del internet que ya asume la empresa como un gasto fijo.

**6.5.7. Elaborar el video con temas de inducción y/o re inducción de personal:** El video se realizó utilizando el programa online Powtoon, exponiendo los temas, con la estructura y características requeridas por INAL, el cual se encuentra en el Apéndice L.

**6.5.8. Elaborar el video con temas de reglamento interno:** El video se realizó utilizando el programa online Powtoon, exponiendo los temas, con la estructura y características requeridas por INAL, el cual se encuentra en el Apéndice M.

**6.5.9. Validar los videos:** Para validar los videos se realizó una prueba piloto a dos empleados de la empresa, primero se observó los videos de inducción y reglamento interno, se realizó una evaluación de eficiencia sobre los temas presentados y finalmente se calificó las evaluaciones para validar que el objetivo (el personal tuviera conocimiento de los temas de la inducción) por el que se crearon los videos se cumpliera, los resultados de las evaluaciones se encuentran en el Apéndice N y arrojaron un porcentaje del 100% de cumplimiento del objetivo por lo que fue positiva la validación.

**6.5.10. Diseñar la evaluación para verificar la eficacia asociada a los videos de inducción:** Para la ejecución de la evaluación de eficiencia de los temas presentados en los videos de la inducción se realizó un apareamiento con 11 definiciones, para aprobar la inducción deben acertar como mínimo 7 definiciones y de lo contrario se debe volver a repetir el proceso; para visualizar detalladamente la evaluación de eficiencia debe remitirse al Apéndice Ñ.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

### **6.5.11. Crear la estrategia de control para la ejecución del Subproceso de inducción:**

La estrategia de control está enfocada a la determinación de los objetivos y planes a largo plazo, en ella se identifican las acciones a seguir para realizar una verificación del procedimiento de inducción y se realiza por la junta directiva, teniendo en cuenta que la ejecución de la actividad es responsabilidad del Coordinador de Gestión Humana.

A continuación se expone la estrategia propuesta a INAL por pasos:

- ✓ Verificar que el personal de INAL tenga la inducción vigente.
- ✓ Validar que la inducción se está realizando utilizando como medio de difusión los videos.
- ✓ Corroborar que el objetivo se está cumpliendo (los empleados tienen conocimiento de los temas de la inducción) con el número de evaluaciones aprobadas sobre el número de evaluaciones realizadas.

**6.5.12. Presentar los videos a los empleados nuevos y antiguos de INAL:** El Coordinador de Gestión Humana es el encargado de dar a conocer los videos mientras realiza el subproceso de inducción para los empleados nuevos se realizará de forma individual y para el personal antiguo la inducción será en abril del año entrante.

**6.5.13. Aplicar las evaluaciones a empleados nuevos y antiguos:** El Coordinador de Gestión Humana es el encargado de realizar las evaluaciones de eficiencia al personal después de presentados los videos, calificar las evaluaciones y hacer el reproceso para los empleados que no aprobaron la evaluación con el fin de cumplir el objetivo.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

**6.5.14. Aplicar la estrategia de control para la ejecución periódica del Subproceso:** El Coordinador de Gestión Humana es el directo responsable de realizar la ejecución de las actividades, teniendo esto en cuenta, es quien debe planear el subproceso de inducción, presentar los videos como herramienta audiovisual y realizar la respectiva evaluación para analizar los resultados y analizar los datos; aplicando la estrategia de control presentada anteriormente.

### **6.6. Actualización y ajuste del manual de cargos y funciones y organigrama.**

**6.6.1. Diseñar la metodología de actualización del documento:** Para actualizar el manual de cargos y funciones se llevó a cabo la siguiente metodología:

- ✓ Observar la estructura del manual y se dialogar con el Coordinador acerca de los cargos existentes en la empresa.
- ✓ Dialogar sobre cómo quedaría la estructura del documento.
- ✓ Investigar las funciones y responsabilidades de cargos inexistentes.
- ✓ Revisar y comparar los documentos externos para validación de la información.
- ✓ Verificar y actualizar las funciones y responsabilidades por cargos mediante entrevistas con líderes de procesos.

**6.6.2. Revisar el manual de cargos y funciones:** Se observó la estructura del manual de cargos y funciones, se clasificaron los cargos como obsoletos, inexistentes, modificados y actuales; algunos cargos observados en el documento ya no existen en la empresa (como Ingeniero de Procesos, Auditor HSEQ, Supervisor de Mecanizado, Supervisor de Soldadura y Montaje, Auxiliar Coordinador HSEQ, y Brigadista el cual no es un cargo sino una responsabilidad específica de algunos cargos); mientras que, otros cambiaron de nombre y estructura (como el de Auxiliar de

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Logística que cambió a Apoyo Logístico, Coordinador Gestión de Recursos cambio a Coordinador de Gestión Humana, Dibujante Mecánico cambio a Diseñador Industrial); y finalmente existen cargos que no aparecen en el manual de cargos y funciones, por lo cual existen personas desempeñando cargos que no tienen funciones definidas, es decir, no tienen contrato laboral. (este es el caso de Auxiliar de Compras y Comercial, Supervisor de Planta, Almacenista, Directora de Innovación e Internacionalización, Líder de Innovación y Gestión Ambiental, Auxiliar Ambiental y Electricista Industrial) de lo cual se obtuvo que se requería crear 8 nuevos cargos; en las funciones frente al sistema HSEQ, este sistema se modificó por el sistema integrado de gestión (SIG)

**6.6.3. Establecer la nueva estructura del manual de cargos y funciones:** La estructura del manual de cargos y funciones estará compuesta por los siguientes ítems:

- ✓ Cargo
- ✓ Objetivo del cargo
- ✓ Jefe inmediato
- ✓ Cargos supervisados
- ✓ Perfil y requisitos del cargo (educación, formación, rol)
- ✓ Requisitos en caso de pertenecer a la brigada de emergencias (si aplica)
- ✓ Experiencia
- ✓ Funciones y responsabilidades específicas
- ✓ Funciones y responsabilidades frente al sistema integrado de gestión

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

**6.6.4. Investigar las funciones y responsabilidades de cargos inexistentes** Para ayudar con la creación de los cargos inexistentes se investigó a la página del ministerio de trabajo las responsabilidades de los cargos y posteriormente se realizó una entrevista con los jefes de procesos para verificar cuáles funciones se ajustaban, cuales se eliminan y cuales se añadieran.

**6.6.5. Revisar y comparar los documentos externos para validación de la información:** El manual de cargos y funciones requiere información del reglamento interno, del sistema de gestión integral, de la brigada de emergencias, comité de convivencia y comité paritario de seguridad y salud en el trabajo para lo cual se verificó que la información de cada cargo fuera la expuesta en el manual.

**6.6.6. Verificar y actualizar las funciones y responsabilidades por cargos mediante entrevistas con líderes de procesos:** Para culminar con la actualización del manual de cargos y funciones se realizaron entrevistas a los líderes de procesos con el fin de revisar cargo por cargo y validar las funciones y responsabilidades, algunas fueron modificadas otras eliminadas y otras añadidas. El documento se encuentra en el Apéndice O.

**6.6.7. Diseñar el organigrama de INAL:** Con la actualización del manual de cargos y funciones se pudo realizar la actualización del organigrama de INAL, para el cual se tuvo en cuenta el nivel jerárquico. El diseño se realizó con el software Microsoft Visio y se puede observar detalladamente en el Apéndice P.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

**6.6.8. Socializar y validar el manual y organigrama actualizados:** Se realizó una presentación a la junta directiva y el Coordinador de Gestión Humana con el fin de dar a conocer el manual de cargos y funciones y el organigrama de INAL, la junta aprobó la mejora pero se dejó encargado al Coordinador de HSEQ para que revisará detenidamente el manual, realizará los respectivos ajustes y lo validara.

**6.6.9. Diseñar la estrategia para actualización periódica del documento:** Con el fin de realizar una actualización óptima y dejar un proceso de actualización establecido a la empresa se diseñó una metodología para efectuar esta acción para el documento manual de cargos y funciones. A continuación se presenta el paso a paso para llevar a cabo esta implementación.

- ✓ Identificar los cargos actuales, obsoletos, modificados e inexistentes.
- ✓ Identificar los errores del documento de acuerdo a la información anterior.
- ✓ Entrevistarse con los líderes de procesos para realizar las modificaciones pertinentes.
- ✓ Realizar la actualización y diseño del organigrama, de acuerdo a los hallazgos encontrados.
- ✓ Realizar una validación del contenido del documento por parte del Coordinador de Gestión Humana, el Coordinador HSEQ y/o la junta directiva de INAL.
- ✓ Realizar ajustes finales al documento.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

**6.6.10. Aplicar la estrategia de actualización periódica:** El Coordinador de Gestión Humana es el directo responsable de realizar la actualización del manual de cargos y funciones y el organigrama, teniendo esto en cuenta, es quien debe realizar la gestión, aplicando la estrategia de control establecida anteriormente.

**6.6.11. Verificar la estrategia de control periódica:** La junta directiva debe estar atenta a la actualización del manual de cargos y funciones, para lo cual se creó una estrategia de control para verificar su correcta aplicación, en la cual están establecidas actividades a verificar por parte de sus integrantes.

### **6.7. Reestructuración del Subproceso Evaluación de Desempeño.**

**6.7.1. Analizar la ejecución de las actividades del Subproceso de evaluación de desempeño:** Para conocer el subproceso de inducción y/o re inducción primero se observó cómo se ejecutaba el procedimiento, el Coordinador de Gestión Humana nos explicó detalladamente como se realizaban las actividades y cuáles son los documentos y registros soporte asociados.

**6.7.2. Identificar las falencias del Subproceso:** El subproceso de evaluación de desempeño no permite hacer un seguimiento a la evolución y desempeño de cada empleado, pues se archiva después de aplicarlo y no se realiza un seguimiento o control a sus resultados.

- ✓ Se aplica el mismo formato para todos los cargos de la empresa, desde directivos y administrativos hasta operativos dejando de evaluar temas importantes para cada grupo
- ✓ los factores evaluados en la evaluación de desempeño se repiten a lo largo del formato.
- ✓ el formato está incompleto pues deja de evaluar factores importantes como liderazgo, planeación y gerenciamiento de personal, profesionalismo, creatividad e innovación,

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

comunicación, compromiso con las políticas de la empresa, cumplimiento y utilización de Elementos de Protección Personal y en general, diferentes factores importantes para el correcto desempeño de cada cargo

**6.7.3. Replantear el Subproceso de evaluación de desempeño:** La metodología que se aplicó para replantear el subproceso de evaluación de desempeño fue la siguiente:

- ✓ Se crearon 3 versiones de evaluación de desempeño divididos en directivos, administrativos y operativos con el fin de evaluar temas importantes en cada grupo de empleados. Para observar detalladamente los formatos se debe dirigir al Apéndice Q.

- ✓ Se digitalizaron los formatos en la herramienta formularios de Google con el fin de poder generar estadísticas, llevar el control y desempeño de cada empleado y realizar seguimiento a los casos críticos.

**6.7.4. Revisar los formatos en físico y digital:** Se presentaron los formatos en físico y digital al Coordinador de Gestiona Humana y a los jefes de cada proceso para que verificar que los temas a evaluar fueran los adecuados para cada grupo de personas y se realizaron los respectivos ajustes.

**6.7.5. Capacitar a los líderes de cada proceso para el uso adecuado del software formularios de Google:** Se capacito a los líderes de cada proceso en el uso de formularios de Google con el fin de que se llevará un adecuado uso y no quede como obsoleta la mejora implementada por falta de conocimiento.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

**6.7.6. Crear la estrategia de control para la ejecución del Subproceso de evaluaciones de desempeño:** La estrategia de control está enfocada a la determinación de los objetivos y planes a largo plazo, en ella se identifican las acciones a seguir para realizar una verificación del procedimiento de evaluación de desempeño y se realiza por la junta directiva, teniendo en cuenta que la ejecución de la actividad es responsabilidad del Coordinador de Gestión Humana.

A continuación se expone la estrategia propuesta a INAL por pasos:

- ✓ Verificar que al personal de INAL se le esté realizando la evaluación de desempeño adecuada depende al grupo que pertenezca (directivos, administrativos u operativos) y que esté vigente.

- ✓ Verificar que las evaluaciones de desempeño se están digitalizando, se están generando las estadísticas y se les lleva seguimiento y control a los casos críticos.

**6.7.7. Aplicar la estrategia de control para la ejecución del subproceso:** El coordinador de Gestión Humana y los líderes de procesos son los responsables de realizar las evaluaciones de desempeño cada 6 meses utilizando la metodología anteriormente descrita.

**6.7.8. Verificar la estrategia de control periódica:** La junta directiva debe estar atenta al procedimiento del subproceso evaluación de desempeño, para lo cual se creó una estrategia de control para verificar su correcta aplicación, en la cual están establecidas actividades a verificar por parte de sus integrantes.

## **6.8. Diseño e implementación de herramientas para control de ausentismo e incapacidades.**

**6.8.1. Revisar y verificar la documentación y registros del control actual sobre las actividades:** Se verificó la forma en que se llevaba el control de ausentismo en la empresa, identificando que la información estaba incompleta, se realizaba una clasificación errónea y los

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

resultados obtenidos no reflejaban datos reales sobre ausentismo. Adicional a esto, se identificó que las incapacidades de los empleados de INAL se recibían y no se llevaba un control sobre las mismas, dejando esta actividad en el aire, sin un control o seguimiento adecuado a su ejecución.

La información contenida en las incapacidades hace parte del ausentismo en la empresa, sin embargo se decide crear dos herramientas por separado (control de ausentismo y control de incapacidades), teniendo en cuenta que se requiere un control específico de la gestión realizada sobre las incapacidad con respecto a fechas, pago por parte de las entidades promotoras de salud, cantidad de las mismas por entidad cada mes, y demás información en el documento.

**6.8.2. Revisar y seleccionar las posibles herramientas a utilizar de acuerdo a criterios establecidos por INAL:** A continuación se expone la comparación realizada entre las herramientas SMARTSHEET y EXCEL para seleccionar la más óptima para INAL. En tal caso, se tuvieron en cuenta los criterios establecidos con respecto a la funcionalidad de la herramienta para la ejecución de las mejoras.

- ✓ Debe ser fácil de usar
- ✓ Accesible para los empleados involucrados
- ✓ Los empleados deben conocer mínimo el manejo básico de la herramienta
- ✓ De bajo costo
- ✓ Con capacidad de almacenar y procesar altos flujos de datos e información.

A continuación se presenta la valoración de 1 a 5 siendo 1 el mínimo y 5 el máximo para cada una de las características de las diferentes herramientas con ayuda del Coordinador de Gestión Humana, quien es la persona que la utilizara directamente.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Tabla 13.

*Comparación entre las herramientas Smartsheet y Excel*

Herramienta	Características	Valoración	Total
<b>SMARTSHEET</b>	✓ Software diseñado para la gestión de proyectos.	✓ 5	20
	✓ Tiene diseño de una hoja de cálculo.	✓ 5	
	✓ Permite múltiples tareas, manipular el flujo de trabajo, controlar en el tiempo, editar eventos, etc.	✓ 4	
	✓ Permite agregar archivos a los proyectos.	✓ 1	
	✓ El costo del Software es para un solo ordenador pudiendo compartir con equipos ilimitados los proyectos (hojas de cálculo).	✓ 1	
	✓ Requiere un entrenamiento profundo para su utilización.	✓ 1	
	✓ Tiene un costo adicional asumido por la empresa.	✓ 2	
	✓ Costo: \$110.000 / mes.	✓ 1	

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Continuación Tabla 13  
 Comparación entre las herramientas Smartsheet y Excel

Herramienta	Características	Valoración	Total
<b>EXCEL</b>	✓ Programa diseñado para control repetitivo de proyectos.	✓ 5	33
	✓ Programa de hojas de cálculo.		
	✓ Permite la organización y recopilación de datos digitales.	✓ 5	
		✓ 5	
	✓ Tiene la capacidad de organizar gran cantidad de datos.	✓ 5	
	✓ Permite almacenar grandes cantidades de información y datos.		
	✓ Todos los empleados conocen el manejo básico de la herramienta.	✓ 5	
	✓ El costo de la licencia permanece durante un año. Costo: \$74.375 / mes.	✓ 5	
	✓ 3		

La Junta directiva propuso el software SMARTSHEET para ser valorado como la posible herramienta a utilizar debido a que dentro de sus procesos administrativos manejan esta herramienta para llevar control sobre proyectos grandes y clientes; sin embargo, ningún otro empleado de la empresa tiene acceso o conocimiento sobre esta herramienta, lo que dificulta la utilización de la misma, teniendo en cuenta que el directamente responsable del mantenimiento y

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

uso de la herramienta es el Coordinador de Gestión Humana se descarta el software SMARSHEET por su poca accesibilidad, mayor costo y dificultad para utilizar.

Por lo anterior, se selecciona EXCEL para realizar la ejecución de las dos herramientas de control (ausentismo e incapacidades), teniendo en cuenta que los criterios establecidos fueron los mismos para las dos actividades.

### **6.8.3. Diseñar las nuevas herramientas para control de ausentismo e incapacidades:**

*Herramienta para el control de ausentismo:* Para este diseño se identificaron los tipos de ausencias encontrados en la empresa (Accidente de trabajo, Enfermedad general, Permiso personal, citas médicas, Calamidad doméstica, viaje en misión, retiro total, suspensión temporal y vacaciones), con ellos se reestructuró el formato utilizado; se completó el listado de los empleados a su totalidad, la herramienta se dividió por quincenas, para hacer un mayor control sobre los tiempos mes a mes. Adicional a esto, en la herramienta se agregó el control de las horas extra de todos los empleados, pudiendo obtener en el resultado las ausencias reales por empleados, por día, y por tipo de ausencia. El resultado del diseño de esta herramienta se puede observar en el Apéndice R.

*Herramienta para el control de incapacidades:* Para el control de las incapacidades recibidas, inicialmente se realizó una identificación seguida de una recopilación de la información importante en cada una de ellas, teniendo en cuenta que sobre esta información es que se debe realizar el control y seguimiento para la correcta ejecución de la actividad, después se realizó un pre diseño de la herramienta teniendo en cuenta la información mencionada y verificando que estuviera completa; se diseñó un macro teniendo en cuenta las especificaciones e información obtenida, se ingresaron los datos del año y se verificó su funcionalidad comparando con las

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

incapacidades existentes y las registradas en la herramienta. El resultado del diseño de la herramienta para el control de incapacidades se puede observar en el Apéndice S.

**6.8.4. Implementar las herramientas como prueba piloto:** *Herramienta para el control de ausentismo:* Para comprobar la funcionalidad de la herramienta para el control de ausentismo se realizó una prueba piloto con la información existente en la empresa sobre ausencias y horas extra de todos los empleados del mes de mayo de 2018, de esta manera se identificaron los errores y las modificaciones necesarias para obtener un resultado real y claro que permita hacer seguimiento mensual a las ausencias totales de los empleados de INAL; en esta etapa además, se agregó una gráfica en la cual se pudiera reflejar el resultado de las ausencias en cada periodo evaluado.

*Herramienta para el control de incapacidades:* Se implementó una prueba piloto durante el mes de junio 2018 sobre la herramienta diseñada, de esta se identificó la necesidad de mejorar ciertos aspectos de la herramienta inicial, como lo fue el ingreso de las fechas, el autocompletado de cada una de las hojas de cálculo correspondiente a cada entidad promotora de salud, y adicional a esto, una gráfica anual en la cual se pudiera reflejar la cantidad de incapacidades por entidad y por mes.

**6.8.5. Verificar y ajustar las herramientas de acuerdo a resultados de la prueba piloto:** Se realizaron los cambios identificados en la implementación de la prueba piloto para cada una de las herramientas, de esta manera se ajustaron a lo que la empresa requiere y las necesidades que se buscaban satisfacer en el Proceso de Gestión Humana con las mismas.

A continuación se muestra las gráficas correspondientes a cada una de las herramientas.

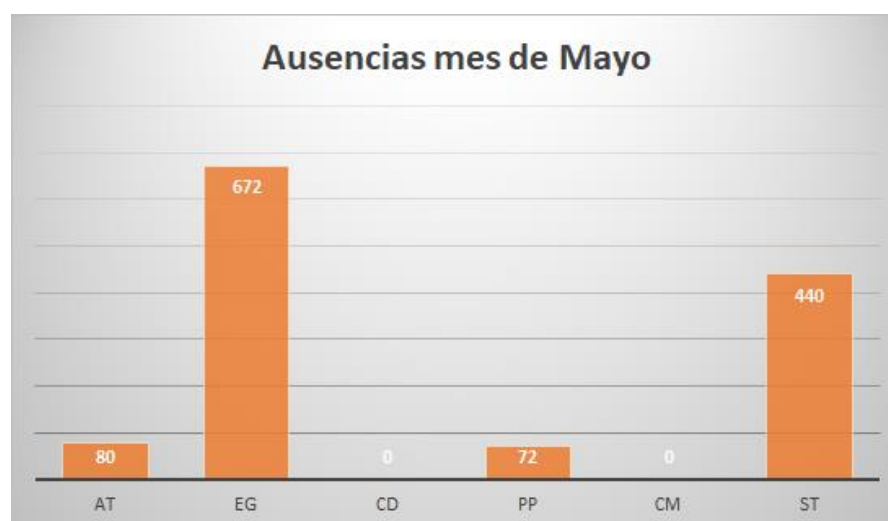
## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

*Herramienta para el control de ausentismo*

Tabla 14.

*Cuadro resumen del control de ausentismo antiguo*

<b>CUADRO RESUMEN</b>	
<b>Accidente de Trabajo</b>	80
<b>Enfermedad General</b>	672
<b>Calamidad Domestica</b>	0
<b>Permisos Personales</b>	72
<b>Citas Medicas</b>	0
<b>Suspensión Temporal</b>	440
<b>TOTAL</b>	1264

*Figura 25. Control de ausentismo registro antiguo*

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Tabla 15.

*Cuadro resumen de la herramienta de control implementada.*

<b>CUADRO RESUMEN MAYO</b>			
	quincena 1	quincena 2	TOTAL
<b>Accidente de Trabajo</b>	160	0	160
<b>Enfermedad General</b>	208	392	600
<b>Calamidad Domestica</b>	0	0	0
<b>Permisos Personales</b>	42,9	67,1	110
<b>Retiro Total</b>	0	0	0
<b>Citas Medicas</b>	6,3	22,8	29,1
<b>Suspensión Temporal</b>	8	32	40
<b>Vacaciones</b>	176	216	392
<b>Horas Extra Diurnas</b>	224,5	195,8	420,3
<b>Horas Extra Nocturnas</b>	20,5	0	20,5
<b>Horas Extra Festivas</b>	114	29	143
<b>EN MISIÓN</b>			712
<b>TOTAL</b>	960,2	954,7	2626,9

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

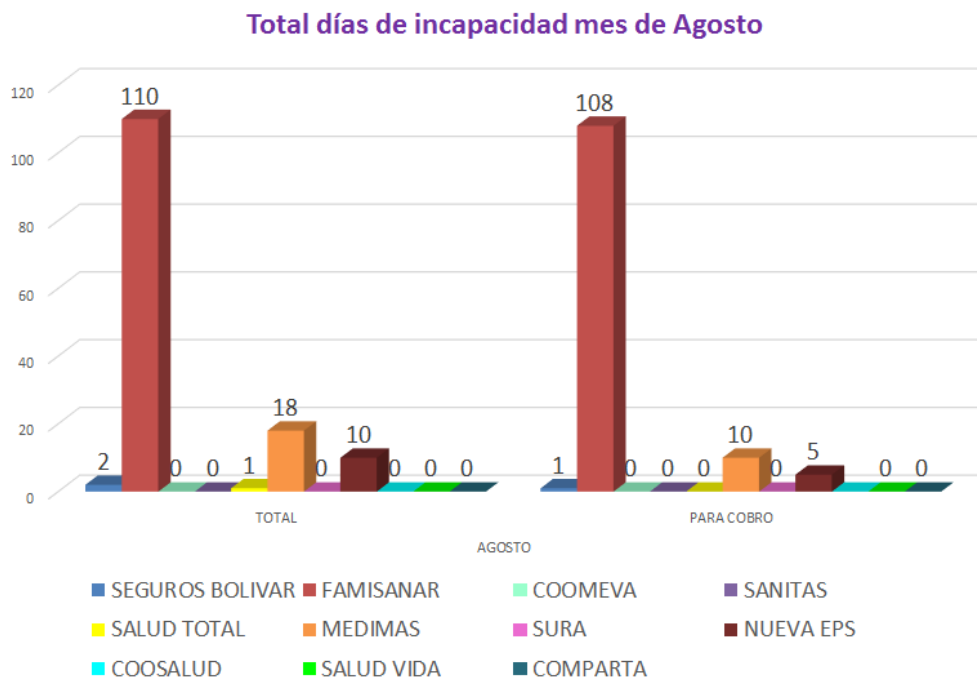


*Figura 26, Control de ausentismo con la herramienta de control implementada.*

En la figura 25 se puede observar la baja calidad en la información con el formato anterior, son datos erróneos, incompletos y que no reflejaban las ausencias reales en INAL, mientras que, con la reestructuración de la actividad en la figura 26 se puede observar la cantidad de tipos de ausencias que estaban siendo omitidas e ignoradas en la ejecución del Proceso y el resultado obtenido refleja el comportamiento real de la actividad en la empresa mes a mes.

*Herramienta para el control de incapacidades*

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL



*Figura 27.* Control de incapacidades mes de agosto.

En la figura 27 se observa la clasificación que se obtiene de la herramienta diseñada, dividida por entidad promotora de salud, el total de las incapacidad del mes y el total de las mismas que van para cobro a cada entidad respectivamente; de esta manera, la herramienta permite llevar un control contable sobre las incapacidades recibidas mes a mes y permite realizar un análisis sobre la cantidad de las mismas en la empresa.

**6.8.6. Socializar las herramientas con Coordinador de Gestión Humana:** El Coordinador de Gestión Humana es una parte muy importante en cada una de las mejoras propuestas en el actual proyecto, pues de él depende la continuidad, ejecución y actualización de las mismas, por lo cual socializar, explicar y entregar a él las diferentes mejoras es una acción muy importante para dar finalización a la implementación de las mejoras propuestas.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Por lo cual, en esta etapa se realizó una capacitación al Coordinador de Gestión Humana sobre el uso de las dos herramientas, explicando en detalle cómo diligenciar la información, hacer seguimiento y verificar resultados de cada una de ellas.

**6.8.7. Crear la estrategia de control para la correcta ejecución de las actividades periódicamente:** La estrategia de control está enfocada a la determinación de los objetivos y planes a largo plazo, en ella se identifican las acciones a seguir para realizar una verificación de la ejecución de las herramientas de control y se realiza por la junta directiva, teniendo en cuenta que la ejecución de las herramientas de control son responsabilidad del Coordinador de Gestión Humana.

A continuación se expone la estrategia propuesta a INAL para cada herramienta de control:

### *Herramienta para el control de ausentismo*

- ✓ Verificar y recolectar la información, criterios de ausentismo, tiempos, horas extra y demás información correspondiente a esta actividad en la herramienta.
- ✓ Diligenciar la información de ausentismo en la herramienta cada quincena.
- ✓ Verificar los reportes de ausentismo mensual en la herramienta con los resultados que esta arroja.
- ✓ Identificar el nivel de cumplimiento de la herramienta de control con las horas de ausencia clasificadas correctamente sobre horas de ausencias totales.
- ✓ Calificar la ejecución de la herramienta de control teniendo en cuenta los resultados anteriores.

### *Herramienta para el control de incapacidades*

- ✓ Verificar y tramitar la información contenida en las incapacidades

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

- ✓ Verificar y diligenciar las incapacidades tramitadas en la herramienta y la información correspondiente.
- ✓ Verificar los resultados obtenidos en la gráfica de la herramienta de control de cada mes.
- ✓ Identificar el nivel de cumplimiento de la herramienta de control con el número de incapacidades registradas sobre el número de incapacidades totales o existentes.
- ✓ Calificar la ejecución de la herramienta de control teniendo en cuenta los resultados anteriores.

**6.8.8. Aplicar la estrategia de control para la ejecución de las actividades:** El Coordinador de Gestión Humana es el directo responsable de realizar la ejecución de las dos actividades, teniendo esto en cuenta, es quien debe realizar la actualización de la información contenida en las herramientas y hacer seguimiento a los resultados de las mismas de acuerdo a la periodicidad establecida para cada una de ellas, aplicando la estrategia de control establecida anteriormente.

**6.8.9. Verificar la estrategia de control establecida periódicamente:** La junta directiva debe estar atenta a la ejecución y aplicación de las herramientas, para lo cual se estableció una estrategia de control para verificar la correcta aplicación de las mismas, en la cual están establecidas actividades a ejecutar, controlar y verificar por parte de sus integrantes.

### **6.9. Diseño de matriz para formación y capacitación.**

**6.9.1. Revisar y verificar la documentación existente sobre la formación y capacitación de los actuales empleados:** Durante la revisión de la documentación existente en este Subproceso se pudo identificar que existe en la empresa una matriz de necesidades de formación y capacitación enfocada en la seguridad y salud en el trabajo, (programa cardiovascular, emergencias, ergonómico, riesgo de salud pública, riesgo psicosocial, vigía y responsabilidad social), establecido según procedimiento para realizarse una capacitación cada semana, sin embargo no se lleva a cabo en la práctica, pues en lo que lleva del año solo se han realizado 6 capacitaciones. Además se encontró que, no existe un control sobre la formación de los empleados con respecto al perfil establecido en el Manual de cargos y funciones para cada uno. Por lo que se ve la necesidad de crear un control sobre la periodicidad de las capacitaciones efectuadas para el personal de INAL y además de crear una matriz de necesidades de capacitación enfocada en los Procesos de la empresa, de esta manera se formulan sugerencias a cada proceso de acuerdo a las necesidades de formación existentes en cada uno de ellos.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

**6.9.2. Ajustar y revisar los criterios considerados para la planeación del Subproceso de Capacitación y formación:** Los criterios establecidos en el Subproceso de Capacitación y formación están enfocados hacia la ejecución de la matriz de necesidades de capacitación y formación, la cual contiene únicamente formación de seguridad y salud en el trabajo; dentro de estos criterios se estableció que se debe realizar una capacitación/formación, cualquiera que sea, cada semana, sin embargo esto no se lleva a la práctica y es una frecuencia muy irreal que no se puede cumplir, por lo cual se sugiere a INAL y por aprobación de la junta directiva se establece la periodicidad de esta actividad cada mes. Además se establece la creación de una matriz de necesidades de capacitación y formación enfocada en los procesos por sugerencia de las estudiantes, la cual queda sujeta a revisión e implementación por parte de INAL. Finalmente la planeación y ejecución del Subproceso es responsabilidad del Coordinador de Gestión Humana, quien realiza la gestión sobre las capacitaciones a realizar en el periodo establecido.

**6.9.3. Identificar las necesidades de formación y capacitación, de acuerdo con la modificación de la planeación del Subproceso:** Teniendo en cuenta que se establece la creación de una matriz de necesidades de capacitación y formación enfocada en los procesos de INAL, se procede a realizar entrevistas con los líderes de cada proceso para identificar las necesidades de formación de cada equipo y de esta manera y con la supervisión de cada uno de ellos proceder a la creación de la matriz.

Las necesidades identificadas para cada proceso son:

- ✓ *Gestión Contable:* NIIF, Legislación tributaria, Nómina y prestaciones sociales.
- ✓ *Gestión Comercial:* Mercadeo y ventas con énfasis en neuromarketing.
- ✓ *Diseño y desarrollo:* Simulación de esfuerzos en SOLIDWORK, SAP 2000.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

- ✓ *Compras:* Comercio internacional, Conocimiento de los materiales, Importación y Exportación.
- ✓ *Gestión Humana:* Gestión del talento humano (carrera profesional), Seguridad y salud en el trabajo.
- ✓ *Producción:* Uso de herramientas de Office, Administración documental, Gestión de mantenimiento.

**6.9.4. Reestructurar la herramienta para dar cumplimiento a la nueva planeación del Subproceso de Capacitación y formación:** Para optimizar la ejecución del Subproceso, se decidió con el apoyo del Coordinador de Gestión Humana, diseñar la matriz de capacitación y formación enfocada en los procesos, en la misma herramienta existente de matriz de capacitación y formación enfocada en seguridad y salud en el trabajo, por lo que se reestructura la herramienta de esta manera y teniendo en cuenta que se realizará una capacitación cada mes a partir de la implementación de la herramienta reestructurada.

El resultado de la reestructuración de la herramienta se puede observar en el Apéndice T.

**6.9.5. Socializar la herramienta modificada con el Coordinador de Gestión Humana:** En esta etapa se realizó una capacitación al Coordinador de Gestión Humana sobre el uso de la herramienta, explicando en detalle las modificaciones realizadas en la reestructuración del Subproceso, con el fin de especificar en detalle la forma en que debe hacer seguimiento y verificar resultados de la misma.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

**6.9.6. Crear la estrategia de control para la ejecución periódica del Subproceso:** La estrategia de control está enfocada a la determinación de los objetivos y planes a largo plazo, en ella se identifican las acciones a seguir para realizar una verificación de la ejecución del Subproceso y se realiza por la junta directiva, teniendo en cuenta que la ejecución del Subproceso y de las actividades en él expuestas son responsabilidad del Coordinador de Gestión Humana.

A continuación se expone la estrategia propuesta a INAL por pasos:

- ✓ Verificar las capacitaciones y formación establecidas en la herramienta para cada proceso de INAL.
- ✓ Gestionar y ejecutar las capacitaciones y formación cada mes como quedó establecido en el procedimiento del Subproceso.
- ✓ Identificar las capacitaciones y formación ejecutadas durante cada año.
- ✓ Verificar los documentos y/o formatos soportes de cada capacitación y formación ejecutada.
- ✓ Calificar la ejecución de la herramienta y del Coordinador de Gestión Humana teniendo en cuenta los resultados anteriores.

**6.9.7. Aplicar la estrategia de control para la ejecución periódica del Subproceso:** El Coordinador de Gestión Humana es el directo responsable de realizar la ejecución del Subproceso, teniendo esto en cuenta, es quien debe realizar la gestión para la ejecución de las capacitaciones y formación de cada proceso y hacer seguimiento a los resultados de las mismas de acuerdo a la periodicidad establecida para el Subproceso, aplicando la estrategia de control establecida anteriormente.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

**6.9.8. Verificar la estrategia de control periódicamente:** La junta directiva debe estar atenta a la ejecución y aplicación del Subproceso, para lo cual se estableció una estrategia de control para verificar su correcta aplicación, en la cual están establecidas actividades a ejecutar, controlar y verificar por parte de sus integrantes.

### **6.10. Reestructuración del documento Proceso de Gestión Humana.**

En el documento procedimiento de Gestion Humana existente en la empresa, se identificó que contiene información correspondiente a todo el Proceso, por lo que su nombre era errado teniendo en cuenta que contiene todos los procedimientos de Gestion Humana y no uno solo como este indicaba, por lo cual se sugirió a INAL cambiar su nombre a proceso de Gestion Humana.

**6.10.1. Revisar el procedimiento, formatos e información requerida para la ejecución de cada Subproceso de Gestión Humana:** En el documento Proceso de Gestión Humana se identificó que está incompleto y desactualizado, no contiene la información de todos los Subprocesos o actividades de Gestion Humana, no se identifica el responsable de la ejecución y actualización de estas y no permite hacer un seguimiento real a la ejecución de los Subprocesos pues no está establecido un procedimiento estandarizado para cada uno de ellos. Además, se identificó que el reglamento interno de trabajo contiene datos erróneos en su redacción, el contenido es desordenado y no tiene una tabla de contenido que permita visualizar la información rápidamente; para finalizar, se realizó una revisión de los formatos restantes pertenecientes al Proceso en los cuales se identificaron ciertas deficiencias correspondientes a estructura y contenido.

Por lo anterior se ve la necesidad de realizar la reestructuración del documento proceso de Gestión Humana y de la documentación y formatos asociados al mismo.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

El antes de los documentos y formatos mencionados se pueden observar en el Apéndice U para el Reglamento interno, Apéndice V para el documento del proceso y el Apéndice W para los formatos mencionados.

**6.10.2. Diseñar la metodología de actualización del documento:** Con el fin de realizar una actualización óptima y dejar un proceso de actualización establecido a la empresa se diseñó una metodología para efectuar esta acción para el documento proceso de Gestión Humana. A continuación se presenta el paso a paso para llevar a cabo esta implementación.

- ✓ Identificar la forma en que se ejecuta cada uno de los Subprocesos de Gestión Humana.
- ✓ Identificar los errores y las falencias del documento de acuerdo a la forma en que se ejecutan los Subprocesos.
- ✓ Realizar la actualización y diseño del documento proceso de Gestión Humana, de acuerdo a los hallazgos encontrados.
- ✓ Realizar una validación del contenido del documento por parte del Coordinador de Gestión Humana, el Coordinador HSEQ y/o la junta directiva de INAL.
- ✓ Realizar ajustes finales al documento.

**6.10.3. Actualizar los formatos y documentos que lo requieren:** Para realizar la actualización de los documentos y formatos pertenecientes al Proceso de Gestión Humana se realizó una revisión a la forma en que se ejecuta cada uno de los Subprocesos de Gestión Humana que cuentan con formatos o documentación asociada y basado en estos resultados se actualizó la información contenido en ellos. Los formatos y documentación actualizada fueron:

- ✓ Reglamento Interno de INAL
- ✓ Formato de Solicitud de personal

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

- ✓ Formato de Solicitud de capacitación

El después de la actualización del documento y formatos mencionados se pueden observar en el Apéndice X para el Reglamento interno y el Apéndice Y para los formatos mencionados.

**6.10.4. Ajustar y actualizar el documento procedimiento de Gestión Humana:** Para realizar la actualización del Procedimiento perteneciente al Proceso de Gestión Humana se realizó una revisión a la forma en que se ejecuta cada uno de los Subprocesos de Gestión Humana y de esta manera se establece la estandarización de cada uno de ellos, con respecto a su ejecución, responsable e información requerida en cada Subproceso.

Los resultados de esta actualización se pueden observar en el Apéndice Z donde se observa el resultado después de aplicar la metodología de actualización.

**6.10.5. Realizar una revisión final del documento:** Se realiza una revisión del documento por parte de las estudiantes con el fin de perfeccionar su contenido y establecer en él toda la información perteneciente a cada Subproceso de Gestión Humana, para proceder con la validación por parte del Coordinador de Gestión Humana.

**6.10.6. Diseñar la estrategia de control para actualización periódica del documento:** La estrategia de control está enfocada a la determinación de los objetivos y planes a largo plazo, en ella se identifican las acciones a seguir para realizar una verificación de la actualización del Procedimiento y se realiza por la junta directiva, teniendo en cuenta que la ejecución de la actividad es responsabilidad del Coordinador de Gestión Humana.

A continuación se expone la estrategia propuesta a INAL por pasos:

- ✓ Realizar la verificación del contenido de la documentación periódicamente.
- ✓ Identificar la forma en que se ejecuta cada uno de los Subprocesos de Gestión Humana.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

- ✓ Identificar los errores y las falencias del documento de acuerdo a la forma en que se ejecutan los Subprocesos.
- ✓ Realizar la actualización del proceso de Gestión Humana, de acuerdo a los hallazgos encontrados.
- ✓ Realizar una validación del contenido del documento por parte del Coordinador de Gestión Humana, el Coordinador HSEQ y/o la junta directiva de INAL.
- ✓ Realizar ajustes finales al documento.
- ✓ Calificar la actualización del documento y del Coordinador de Gestión Humana teniendo en cuenta los resultados anteriores.

**6.10.7. Validar el documento actualizado:** Para realizar una validación al documento actualizado, se realiza una revisión final por parte del Coordinador de Gestión Humana, quien es el directo responsable de aplicar los procedimientos establecidos en el documento para cada Subproceso de Gestión Humana, se realizan ajustes al documento establecidos por él con respecto al contenido y se finaliza el documento.

**6.10.8. Aplicar la estrategia de actualización periódica:** El Coordinador de Gestión Humana es el directo responsable de realizar la ejecución de los Subproceso, teniendo esto en cuenta, es quien debe realizar la gestión, actualización y ejecución de cada uno de los Subprocesos y actividades de Gestión Humana establecidos en el documento y hacer seguimiento a los resultados, aplicando la estrategia de control establecida anteriormente.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

**6.10.9. Verificar la estrategia de control periódicamente:** La junta directiva debe estar atenta a la ejecución y aplicación del documento proceso de Gestión Humana establecido, para lo cual se creó una estrategia de control para verificar su correcta aplicación, en la cual están establecidas actividades a ejecutar, controlar y verificar por parte de sus integrantes.

### 7. Sistema de indicadores.

El sistema de indicadores fue establecido para hacer seguimiento y control a las mejoras implementadas, en base a las mismas se establece un sistema con 13 indicadores de los cuales 3 son indicadores de cumplimiento y los 10 restantes se clasifican en indicadores de eficacia, efectividad y de gestión del talento humano según la definición en Atehortúa, F. (2005). Gestión y auditoria de calidad para organizaciones públicas norma NTCGP 1000:2004 CONFORME A LA LEY 872 de 2003. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EaDovpo6HF4C&oi=fnd&pg=PA95&dq=indicadores+de+gesti%C3%B3n+talento+humano&ots=\\_x0NV6BusW&sig=kwIr3PtCdok2z5sLcPl-yo7qF1s#v=onepage&q=indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%20talento%20humano&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EaDovpo6HF4C&oi=fnd&pg=PA95&dq=indicadores+de+gesti%C3%B3n+talento+humano&ots=_x0NV6BusW&sig=kwIr3PtCdok2z5sLcPl-yo7qF1s#v=onepage&q=indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%20talento%20humano&f=false)

A continuación se muestra el sistema de indicadores establecido y aprobado por INAL para las mejoras implementadas en el Proceso de Gestión Humana.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Tabla 16.  
Indicadores de gestión

<b>RESPONSABLE</b>		Coordinador de Gestión Humana	
<b>FRECUENCIA</b>		Anual	Anual
<b>META</b>		100%	100%
<b>FÓRMULA</b>	$\frac{\text{No de hojas de vida completas}}{\text{Total de hojas de vida}} * 100$		$\frac{\text{No hojas de vida digitalizadas en la nube}}{\text{Total de hojas de vida}} * 100$
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>	Mantener las Hojas de vida de los empleados al día.	Mantener un respaldo en la nube de las Hojas de vida.	Mantener un respaldo interno de las Hojas de vida.
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Hojas de vida completas	Hojas de vida digitalizadas	as
<b>MEJORA</b>	Diseño e implementación de herramientas de control para la información digital de los empleados.		

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Continuación Tabla 16.  
Indicadores de gestión

<b>RESPONSABLE</b>	Coordinador de Gestión Humana y líderes de procesos		Estudiantes
<b>FRECUENCIA</b>	Anual		
<b>META</b>	100%		100%
<b>FÓRMULA</b>	$\frac{\text{Actividades periódicas ejecutadas}}{\text{Total de actividades periódicas programadas}} * 100$		Indicador de cumplimiento
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>	Controlar la ejecución de las actividades periódicas.	Realizar un estudio para	diseño de política salarial acorde a las necesidades de
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Actividades periódicas		Política salarial
<b>MEJORA</b>	Diseño e implementación de una herramienta para el control de la ejecución de las actividades periódicas de los Subprocesos de Gestión Humana.		Realización de estudio para diseñar una política salarial

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Continuación Tabla 16.  
Indicadores de gestión

<b>RESPONSABLE</b>		Coordinador de Gestión Humana	
<b>FRECUENCIA</b>		Anual	Semestral
<b>META</b>	100 %	80%	100 %
<b>FÓRMULA</b>	$\frac{\text{No de empleados con inducción vigente}}{\text{Total de empleados INAL}} * 100$		$\frac{\text{No de empleados que aprobaron EEI}}{\text{No de empleados evaluadas}} * 100$
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>	Verificar la vigencia del subproceso de inducción. si” de Verificar la eficacia del proceso de inducción por medio de una evaluación sobre la Verificar la vigencia del subproceso de evaluaciones de desempeño.		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Vigencia del subproceso de inducción		Eficacia del subproceso de inducción
<b>MEJORA</b>	Reestructuración del Subproceso de Inducción y/o re inducción		Reestructuración del Subproceso Evaluación de Desempeño

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Continuación Tabla 16.  
Indicadores de gestión

<b>RESPONSABLE</b>	Coordinador de Gestión Humana	
<b>FRECUENCIA</b>	Quincenal	Semanal
<b>META</b>	100 %	100 %
<b>FÓRMULA</b>	$\frac{\text{Horas de ausencia clasificadas correctamente}}{\text{Horas de ausencias totales}} * 100$	
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>	Controlar y verificar las ausencias de todos los empleados de INAL.	Controlar y registrar las incapacidades de todos los empleados de INAL...
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	Control de ausentismo	Registro de incapacidades
<b>MEJORA</b>	Diseño e implementación de herramienta para control de ausentismo	Diseño de herramienta para control de incapacidades

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Continuación Tabla 16.  
Indicadores de gestión

<b>RESPONSABLE</b>		Estudiantes	
<b>FRECUENCIA</b>			
<b>META</b>		100 %	100 %
<b>FÓRMULA</b>		Indicador de cumplimiento	Indicador de cumplimiento
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>		Actualizar y ajustar el manual de cargos y funciones y organigrama	Diseñar una matriz de formación y capacitación
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		Manual de cargos y funciones	Proceso de Gestión Humana
<b>MEJORA</b>		Actualización y ajuste del manual de cargos y funciones y organigrama	Diseño de matriz para formación y capacitación. Reestructuración del documento Proceso de Gestión Humana.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

A continuación se presenta el detalle de cada uno de los indicadores presentados en la tabla 15.

### *Actualización y control de hojas de vida*

#### **7.1. Indicador 2: Hojas de vida completas**

$$\frac{\text{No de hojas de vida completas}}{\text{Total de hojas de vida}} * 100$$

*Figura 28.* Indicador de gestión para hojas de vida.

El indicador de gestión presentado anteriormente tiene como objetivo mantener las Hojas de vida de los empleados al día, en base a esto se realiza el seguimiento de su cumplimiento con la cantidad de hojas de vida completas sobre el total de hojas de vida, teniendo en cuenta que es importante tener la información completa de los empleados se estableció como meta el 100% de cumplimiento.

A continuación se muestra como estaba el indicador en abril del 2018 y como se deja el indicador al mes de septiembre del 2018.

Tabla 17.  
*Comparativo Indicador de gestión para hojas de vida*

<b>Indicador de gestión para hojas de vida</b>	
<b>Abril 2018</b>	<b>Septiembre 2018</b>
$(0 / 73) * 100 = 76,71\%$	$(73 / 73) * 100 = 100\%$

*Diseño e implementación de herramientas de control para la información digital de los empleados.*

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

**7.2. Indicador 3: Hojas de vida digitalizadas**

Para el seguimiento de las hojas de vida digitalizadas se plantearon los siguientes indicadores de gestión.

$$\frac{\text{No hojas de vida digitalizadas en la nube}}{\text{Total de hojas de vida}} * 100$$

*Figura 29.* Indicador de gestión de hojas de vida digitalizadas en la nube

El indicador de gestión presentado anteriormente tiene como objetivo mantener un respaldo en la nube de las Hojas de vida, en base a esto se realiza el seguimiento de su cumplimiento con la cantidad de hojas de vida digitalizadas en la nube sobre el total de hojas de vida, teniendo en cuenta que es importante tener la información completa de los empleados se estableció como meta el 100% de cumplimiento

$$\frac{\text{No hojas de vida digitalizadas internamente}}{\text{Total de hojas de vida}} * 100$$

*Figura 30.* Indicador de gestión de hojas de vida digitalizadas internamente.

El indicador de gestión presentado anteriormente tiene como objetivo mantener un respaldo interno de las Hojas de vida, en base a esto se realiza el seguimiento de su cumplimiento con la cantidad de hojas de vida digitalizadas internamente sobre el total de hojas de vida, teniendo en cuenta que es importante tener la información completa de los empleados se estableció como meta el 100% de cumplimiento.

En el Proceso de Gestión Humana no se tenían las hojas de vida digitalizadas por lo cual no existe un precedente para estos indicadores, pero se deja establecido con una periodicidad anual.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

*Diseño e implementación de una herramienta para el control de la ejecución de las actividades periódicas del subproceso de Gestión Humana.*

### 7.3. Indicador 4: Actividades periódicas

Para el seguimiento del instrumento de control creado para las actividades periódicas se planteó el siguiente indicador de gestión:

$$\frac{\text{Actividades periódicas ejecutadas}}{\text{Total de actividades periódicas programadas}} * 100$$

*Figura 31.* Indicador de gestión para Actividades periódicas

El indicador de gestión presentado anteriormente tiene como objetivo controlar la ejecución de las actividades periódicas; en base a esto se realiza el seguimiento de su cumplimiento con la cantidad de actividades periódicas ejecutadas sobre el total de actividades periódicas programadas; teniendo en cuenta que cada una de las actividades programadas es indispensable para el óptimo desempeño del Proceso de Gestión Humana, se estableció como meta de este indicador el 100%.

En el Proceso de Gestión Humana no se tenía un instrumento de control sobre las actividades periódicas, por lo cual no existe un precedente a este indicador y teniendo en cuenta que se revisa su nivel de cumplimiento sobre las actividades programadas en la herramienta, este indicador queda planteado para hacer el seguimiento dentro de un año, por parte del Coordinador de Gestión Humana, cuando se haya ejecutado las actividades programadas durante el mismo.

*Diseño e implementación de una política salarial.*

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

### 7.4. Indicador 5: Política salarial

La mejora número 4 fue aprobada por la junta directiva de la empresa únicamente hasta su diseño, dejando la revisión, aprobación y ejecución de la política salarial como responsabilidad de la junta directiva en el futuro, por lo cual para esta mejora se establece un indicador de cumplimiento, el cual se ejecutó al 100%, la política salarial para INAL se estableció de acuerdo a lo observado anteriormente en este documento.

Indicador de cumplimiento=100%

*Figura 32. Indicador de gestión de cumplimiento para la política salarial*

### *Reestructuración del Subproceso de Inducción y/o re inducción*

Para el seguimiento de la reestructuración del subproceso de inducción se plantearon los siguientes indicadores de gestión:

### 7.5. Vigencia del Subproceso de Inducción

$$\frac{\text{No de empleados con inducción vigente}}{\text{Total de empleados INAL}} * 100$$

*Figura 33. Indicador de gestión inducción vigente.*

El indicador de gestión presentado anteriormente tiene como objetivo verificar la vigencia del subproceso de inducción; en base a esto se realiza el seguimiento de su cumplimiento con el número de empleados con inducción vigente sobre el total de los empleados de INAL; teniendo en cuenta que es de vital importancia que los empleados tengan conocimiento de la inducción, se estableció como meta de este indicador el 100%.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

A continuación se muestra como estaba el indicador en abril del 2018 y como se deja el indicador al mes de septiembre del 2018.

Tabla 18.

*Comparativo Indicador de gestión inducción vigente*

<b>Indicador de gestión inducción vigente</b>	
<b>Abril 2018</b>	<b>Septiembre 2018</b>
$(28 / 73) * 100 = 38.36\%$	$(73 / 73) * 100 = 100\%$

### 7.6. Eficacia del subproceso de inducción

$$\frac{\text{No de empleados que aprobaron EEI}}{\text{No de empleados evaluadas}} * 100$$

*Figura 34.* Indicador de gestión evaluación de eficiencia inducción.

El indicador de gestión presentado anteriormente tiene como objetivo verificar la eficacia del proceso de inducción por medio de una evaluación sobre la información recibida; en base a esto se realiza el seguimiento de su cumplimiento con el número de empleados que aprobaron la evaluación de eficiencia de la inducción sobre el número de empleados evaluados; teniendo en cuenta que es importante que los empleados conozcan los temas de la inducción se estableció como meta de este indicador el 80%.

En el Proceso de Gestión Humana no se tenía una evaluación de eficiencia para la inducción, por lo cual no existe un precedente a este indicador, pero se deja el indicador para ser medido cada 6 meses.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

*Reestructuración del Subproceso Evaluación de Desempeño***7.7. Evaluación de desempeño**

Para el seguimiento de la reestructuración del subproceso de evaluación de desempeño se planteó el siguiente indicador de gestión:

$$\frac{\text{No de empleados con evaluación de desempeño vigente}}{\text{Total de empleados INAL}} \cdot 100$$

*Figura 35.* Indicador de gestión evaluación de desempeño vigente

El indicador de gestión presentado anteriormente tiene como objetivo verificar la vigencia del subproceso de evaluaciones de desempeño; en base a esto se realiza el seguimiento de su cumplimiento con el número de empleados con evaluación de desempeño vigente sobre el total de empleados de INAL; teniendo en cuenta que es de vital importancia para la empresa estar midiendo el nivel del personal, se estableció como meta de este indicador el 100%.

A continuación se muestra como estaba el indicador en abril del 2018 y como se deja el indicador al mes de septiembre del 2018.

Tabla 19.

*Comparativo Indicador de gestión evaluación de desempeño vigente*

<b>Indicador de gestión evaluación de desempeño vigente</b>	
<b>Abril 2018</b>	<b>Septiembre 2018</b>
$(3 / 73) \cdot 100 = 4.11\%$	$(73 / 73) \cdot 100 = 100\%$

*Diseño e implementación de herramienta para control de ausentismo*

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

**7.8. Control de ausentismo**

Para controlar y verificar las ausencias de todos los empleados de INAL, con la herramienta de control implementada, se creó un indicador que permite el seguimiento a los resultados y la correcta ejecución de esta actividad, el indicador obtuvo un resultado del 100% después de la implementación de la herramienta, mientras que antes de la ejecución del plan de mejoramiento se identificó un nivel de cumplimiento del mismo del 52%.

$$\frac{\text{Horas de ausencia clasificadas correctamente}}{\text{Horas de ausencias totales}} * 100$$

*Figura 36.* Indicador de gestión para control de ausentismo

Para la ejecución de la actividad en el futuro se establece como meta para el cumplimiento del indicador del 100%.

Tabla 20.

*Comparativo Indicador de gestión control de ausentismo*

<b>Indicador de gestión control de ausentismo</b>	
<b>Mayo 2018</b>	<b>Agosto 2018</b>
52%	100%

*Diseño de herramienta para control de incapacidades*

**7.9. Registro de incapacidades**

El registro y control sobre las incapacidades de los empleados de INAL era una actividad crítica que no se ejecutaba antes de realizar el actual proyecto; por lo cual, la herramienta para control de incapacidades que se estableció como mejora fue muy útil, estandarizó y agilizó el Proceso de Gestión Humana; cabe resaltar, que lo más importante para controlar los resultados de la

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

actividad, es realizar una correcta ejecución de la misma, por lo cual se estableció el indicador a continuación presentado, que se enfoca en el registro y control de cada una de las incapacidades recibidas por el Coordinador de Gestión Humana.

$$\frac{\text{No de incapacidades registradas}}{\text{No de incapacidades totales}} * 100$$

*Figura 37. Indicador de gestión para registro de incapacidades*

Para el indicador de registro de incapacidades se estableció una meta en su nivel de cumplimiento del 100%.

*Actualización y ajuste del manual de cargos y funciones y organigrama.*

### **7.10. Actualización y ajuste del manual de cargos y funciones y organigrama**

Teniendo en cuenta que realizar la actualización y ajuste del manual de cargos y funciones y organigrama es una mejora que se realiza durante el desarrollo del actual proyecto sobre unos documentos existentes en el Proceso, se establece para esta mejora un indicador de cumplimiento, el cual se ejecutó al 100%; los documento quedaron reestructurados, estandarizados y totalmente actualizados al Proceso.

$$\text{Indicador de cumplimiento}=100\%$$

*Figura 38. Indicador de cumplimiento para actualización al manual de cargos y funciones*

*Diseño de matriz para formación y capacitación.*

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

### **7.11. Matriz de formación y capacitación**

La matriz de formación y capacitación propuesta a INAL para su revisión fue aprobada por la junta directiva únicamente en su etapa de diseño, dejando la revisión, aprobación y ejecución de la misma como responsabilidad de la junta directiva en el futuro, por lo cual para esta mejora se establece un indicador de cumplimiento, el cual se ejecutó al 100% de acuerdo a los resultados de la implementación del plan de mejoramiento propuesto a la empresa.

Indicador de cumplimiento=100%

*Figura 39. Indicador de cumplimiento para la matriz de formación y capacitación*

*Reestructuración del documento Proceso de Gestión Humana.*

### **7.12. Documento proceso de Gestión Humana**

Teniendo en cuenta que realizar la reestructuración del documento proceso de Gestión Humana es una mejora que se realiza durante el desarrollo del actual proyecto sobre un documento existente en el Proceso, se establece para esta mejora un indicador de cumplimiento, el cual se ejecutó al 100%; el documento quedó reestructurado, estandarizado y totalmente actualizado al Proceso.

Indicador de cumplimiento=100%

*Figura 40. Indicador de cumplimiento para el proceso de Gestión Humana.*

## 8. Conclusiones

- ✓ Como resultado del diagnóstico realizado al Proceso de Gestión Humana de INAL se estableció la pertinencia de la creación de las herramientas de control planteadas en la formulación del plan para la estandarización y mejora de los Subprocesos, teniendo en cuenta que los empleados y el Coordinador de Gestión Humana son el recurso más valioso de la empresa, fueron indispensables para obtener estos resultados durante la ejecución del diagnóstico.
- ✓ De las 10 mejoras propuestas por las estudiantes durante la formulación del plan de mejoramiento, fue aprobado por la junta directiva el 96,07%, lo que deja ver que el nivel de aprobación y aceptación del trabajo de grado en INAL fue alto; teniendo en cuenta que la formulación del plan es integral y vela por la continuidad de las mejoras implementadas se establece que el 3,93% de la implementación y ejecución restante es responsabilidad de la empresa en el futuro.
- ✓ Ya que es de vital importancia tener en un lugar seguro la información del activo más importante de la empresa. Se establece el control y digitalización sobre las hojas de vida, el cual permite contar con la información real y verídica de los empleados de INAL además de brindar a la empresa confianza en cuanto a la información de sus empleados.
- ✓ La etapa de diseño y construcción de las herramientas de control a utilizar fue compleja, teniendo en cuenta que se debió establecer los requerimientos y requisitos de la empresa,

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

valorar cada herramienta de acuerdo a esto, realizar el diseño de las mismas considerando que fuera fácil de usar, para posteriormente realizar una capacitación a los empleados en el uso adecuado de cada herramienta y finalmente, que diera los resultados esperados por parte de la empresa en la periodicidad oportuna a cada actividad. Se debe tener en cuenta que la selección, diseño e implementación adecuada para cada herramienta fue vital, pues de esto depende el éxito y resultados del trabajo de grado.

- ✓ El impacto económico del 10% en el presupuesto de nómina se ve justificado en la mejora que tendría el clima laboral, la satisfacción de los empleados y una mayor estabilidad económica para cada uno de ellos y sus familias de implementarse la política salarial establecida para INAL.
- ✓ Que los empleados conozcan las características de la empresa, sus deberes, obligaciones y normatividad vigente es muy importante para el excelente desempeño organizacional, por lo cual se vio la pertinencia y los resultados relevantes en la reestructuración de los Subprocesos de Gestión Humana.
- ✓ El diseño del sistema de indicadores de gestión es complejo, con respecto a la selección de los datos pertinentes que permitan realizar un seguimiento real a las mejoras implementadas, ya que se buscó que fueran sencillos para que el personal no los vea como un obstáculo sino como una herramienta fácil de aplicar y hacer un seguimiento real a los resultados de las mejoras.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

- ✓ Finalmente, se resalta la experiencia y el aprendizaje adquirido durante el desarrollo del trabajo de grado sobre la forma en que funcionan las empresas metalmecánicas y especialmente identificando qué INAL es una empresa altamente innovadora que está incursionando en el comercio exterior dando a conocer su marca a nivel mundial; por lo cual requiere una estandarización y mejoramiento continuo de sus procesos.

### 9. Recomendaciones

En primera instancia se recomienda a la junta directiva hacer un acompañamiento al Coordinador y a la ejecución del Proceso de Gestión Humana; pues él es una parte muy importante en la mayoría de las mejoras propuestas en el trabajo de grado, ya que de él depende la continuidad, ejecución y actualización de las mismas. Dentro de sus labores de acompañamiento se recomienda:

- ✓ Realizar el seguimiento, control y actualización de las mejoras implementadas en el Proceso.
- ✓ Ejecutar los Subprocesos de Gestión Humana de acuerdo a lo establecido en el procedimiento.
- ✓ Realizar el seguimiento y control a los indicadores de gestión establecidos para las mejoras implementadas manteniendo en el tiempo cada uno de ellos, se debe tener en cuenta la meta establecida durante el desarrollo del trabajo de grado.

Se recomienda a los empleados de INAL entregar todos los soportes y actualización de hojas de vida y datos personales periódicamente.

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Teniendo en cuenta que algunas de las mejoras propuestas no fueron implementadas, se recomienda hacer un seguimiento e identificar el responsable de su ejecución de ser aprobadas para esta etapa por parte de la junta directiva.

Se recomienda promover la cultura de la actualización y estandarización de los procesos de la empresa, pues esto permite una mejora continua en el desempeño y resultados generales de INAL.

Es necesario mantener los resultados del trabajo de grado impulsando la ejecución establecida para el Proceso de Gestión Humana, pues de esta manera quedó estandarizado y se puede hacer seguimiento a sus resultados periódicamente

Finalmente, se recomienda delegar las funciones de Seguridad y Salud en el Trabajo a una persona capacitada para el tema, pues actualmente el Coordinador de Gestión Humana debe desempeñar lo relacionado a este proceso sin tener conocimientos reales del mismo.

### Referencias Bibliográfica

Alaminos, A. y Castejón, J. L. (2006). Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión. Recuperado de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/20331/1/Elaboraci%C3%B3n,%20an%C3%A1lisis%20e%20interpretaci%C3%B3n.pdf>

Atehortúa, F. (2005). Gestión y auditoria de calidad para organizaciones públicas norma NTCGP 1000:2004 CONFORME A LA LEY 872 de 2003. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EaDovpo6HF4C&oi=fnd&pg=PA95&dq=indicadores+de+gesti%C3%B3n+talento+humano&ots=\\_x0NV6BusW&sig=kwIr3PtCdoK2z5sLcPl-yo7qF1s#v=onepage&q=indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%20talento%20humano&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EaDovpo6HF4C&oi=fnd&pg=PA95&dq=indicadores+de+gesti%C3%B3n+talento+humano&ots=_x0NV6BusW&sig=kwIr3PtCdoK2z5sLcPl-yo7qF1s#v=onepage&q=indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%20talento%20humano&f=false)

Berelson, B. (1952). Metodología del análisis de contenido. New York. The Free Press. Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/fonseca\\_1\\_a/capitulo4.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/fonseca_1_a/capitulo4.pdf)

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. Novena edición. Editorial Mc Graw Hill.

COPYRIGHT @ 2017 Leadearsearch.S.A.S. (2000). *Elempleo*. Bogotá, Cundinamarca. Recuperado de <http://www.elempleo.com/>

Congreso de Colombia, Código sustantivo del trabajo, (1950).

Congreso de Colombia, Ley 100 de 1993, (1993).

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Congreso de Colombia, Decreto 1072 de 2015, (2015).

Congreso de Colombia, Ley 9 de 1979, (1979).

Congreso de Colombia, Resolución 2400 de 1979, (1979).

Congreso de Colombia, Decreto 1295 de 1994, (1994).

Congreso de Colombia, Ley 13 de 1972, (1972).

Congreso de Colombia, Ley 789 de 2002, (2002).

Congreso de Colombia, Ley 1010 de 2006, (2006).

De Greiff, M. (2018). *Cámara de comercio Bogotá*. Bogotá, Cundinamarca. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/>

Desarrolladores de smartsheet. (2018). *Smartsheet*. Nivel mundial. Recuperado de <https://es.smartsheet.com/precios>,

Desarrolladores de smartsheet. (2018). *Pymes y autónomos*. Nivel mundial. Recuperado de <https://www.pymesyautonomos.com/tecnologia/smartsheet-la-evolucion-de-la-hoja-de-calculo-para-la-gestion-de-proyectos>

El diseño de estructuras salariales. (2016). *Conexión ESAN*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/el-diseno-de-estructuras-salariales/>

Forster, P., y Kahan, R. (2004). *Indeed*. Austin. Texas. Recuperado de <https://co.indeed.com>

García, J. (2016, diciembre). Importancia de los exámenes médicos ocupacionales. Revista empresarial y laboral, escrita por y para empresarios. Recuperado de

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

<https://revistaempresarial.com/salud/salud-ocupacional/importancia-de-los-examenes-medicos-ocupacionales/>

García, N., y Pardo, L. (2017). Mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo en la fundación Albeiro Vargas y Ángeles Custodios (tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Gil, A. (2017). Mejoramiento de los procesos administrativos y comerciales de la Empresa Cooperscol Ltda (tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Google calendar. (2018). *Herramientas y recursos de la web 2.0 para idiomas*. Nivel mundial. Recuperado de <https://sites.google.com/site/recursosdweb20idiomas/google/google-calendar>

Gutiérrez, H. (2004). Control estadístico de calidad y seis sigma. Recuperado de <http://dspace.ucbscz.edu.bo/dspace/bitstream/123456789/21734/1/11711.pdf>

Hernández, S. (2012). Introducción a la administración, teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. Quinta edición. Recuperado de [https://xlibros.com/wp-content/uploads/2014/04/Introduccion-a-la-Administracion-Hernandez-5th\\_redacted.pdf](https://xlibros.com/wp-content/uploads/2014/04/Introduccion-a-la-Administracion-Hernandez-5th_redacted.pdf)

Ignus. (2009). *Politécnico mayor creemos en ti*. Medellín, Antioquia. Recuperado de <https://www.politecnicomayor.edu.co/>

Industrias Acuña LTDA. (2016). INAL. Bucaramanga, Colombia: Copyright. Recuperado de <http://www.inal.com.co/>

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

Insertos de corte. (2011). *De máquinas y herramientas*. Recuperado de <http://www.demaquinasyherramientas.com/mecanizado/insertos-de-corte>

Mejía-Herrera, E. (2015). Guía para el diseño de estructuras salariales en las empresas. (Documento de docencia No. 8). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. doi: <http://dx.doi.org/10.16925/greylit.1080>

Microsoft Excel. (2018). *Techlandia*. Recuperado de [https://techlandia.com/caracteristicas-basicas-ms-excel-lista\\_143569/](https://techlandia.com/caracteristicas-basicas-ms-excel-lista_143569/)

Monleón. J., Castelló. J., Castelló J., y Bielsa. M. (2000). *Emagíster*. Colombia. Recuperado de [https://www.emagister.com.co/landing/main?pfichas=15246&gclid=EAiaIQobChMI1\\_OA6NGS3gIVwR-GCh0xHg4qEAAYAiAAEgKWN\\_D\\_BwE](https://www.emagister.com.co/landing/main?pfichas=15246&gclid=EAiaIQobChMI1_OA6NGS3gIVwR-GCh0xHg4qEAAYAiAAEgKWN_D_BwE)

Olaya, A. (2011). Sistema de Gestión de talento humano para la compañía automotriz diésel sociedad anónima CODIESEL SA (tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Organización internacional de estandarización, Norma técnica colombiana ISO 9001, (2015).

Pérez, F. (1912). *El colombiano*. Envigado, Antioquia. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/>

Politécnico de Colombia. (2017). *Politécnico de Colombia educación sin límites*. Medellín, Antioquia. Recuperado de <https://politecnicodecolombia.edu.co/institucion/politica-de-calidad.html>

Prokofyev, R., y Sobakarov, L. (2007). *Jooble*. Kyiv, Ucrania. Recuperado de <https://co.jooble.org/>

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

- Powtoon. (2018). *Modelo presentación.com*. Recuperado de <https://www.modelopresentacion.com/caracteristicas-de-las-plantillas-powtoon.html>
- Santos, L. (1998). *Portafolio*. Bogotá, Cundinamarca: El Tiempo. Recuperado de <https://www.portafolio.co/>
- Serrano, J. (2013). Respuestas múltiples en la investigación educativa: codificación, tabulación y análisis. *Revista de Investigación Educativa*, 31 (2), 361-374. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.6018/rie.31.2.164111>
- Servicio nacional de aprendizaje. (2018). Colombia. Recuperado de <http://www.sena.edu.co/es-co/formacion/Paginas/Estudie-en-el-SENA.aspx>
- Torres, M., Paz, k., y Salazar, F. G. (2006). Tamaño de una muestra para una investigación de mercado. Guatemala: fgsalazar.net. Recuperado de [http://www.fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin02/URL\\_02\\_BAS02.pdf](http://www.fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin02/URL_02_BAS02.pdf)
- Universidad Pontificia Bolivariana. (2016). Colombia. Recuperado de <https://www.upb.edu.co/es/home>
- Universidad Santo Tomas. (2018). *Universidad Santo Tomas primer claustro universitario de Colombia*. Bucaramanga, Santander. Recuperado de <http://www.usta.edu.co/>
- Universidad Manuela Beltrán. (2018). Colombia. Recuperado de <http://www.umb.edu.co/diplomado-virtual-en-seguridad-y-salud-en-el-trabajo.html>
- Videopad. (2018). *NCH software*. Recuperado de <https://www.nchsoftware.com/videopad/es/index.html>.

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN HUMANA EN INAL

(2018). Reglamento interno de trabajo. Gerencie.com. Recuperado de

<https://www.gerencie.com/reglamento-interno-de-trabajo.html>